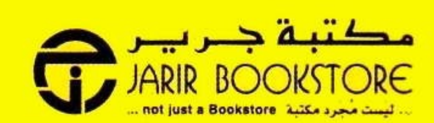
فن و مهارة

التعامل مع الناس

مئات التقنيات التي ثبتت صحتها
لتحسين علاقاتك مع زملائك
ورؤسائك في العمل

براندون توروبوف



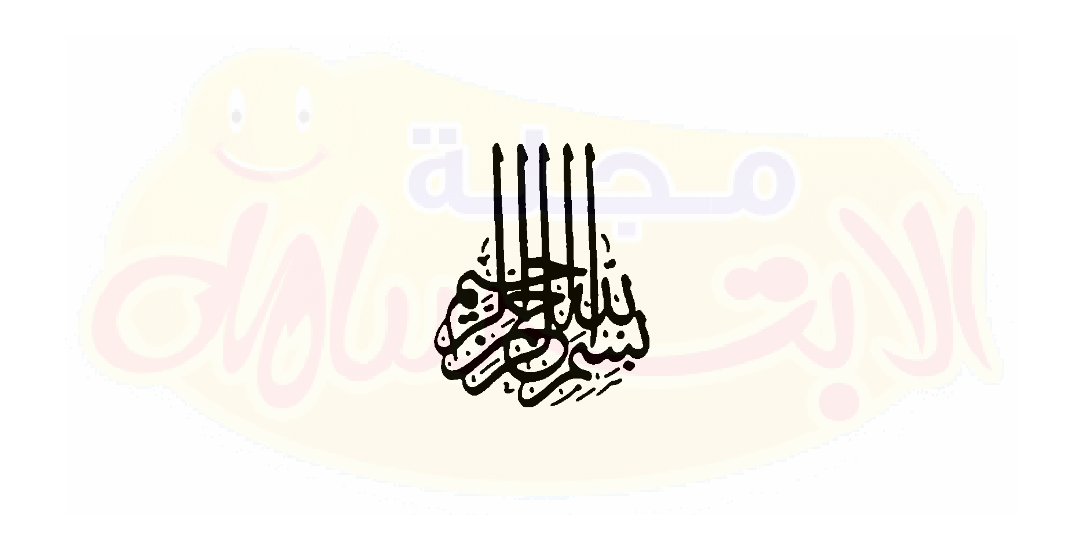



مجلة
** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة
الابتسامة



فن ومهارة

التعامل مع الناس



بسم الله الرحمن الرحيم

فن ومهارة

التعامل مع الناس

مئات التقنيات التي ثبتت صحتها
لتحسين علاقاتك مع زملائك ورؤسائك
في العمل

براندون توروبوف



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... ليست مجرد مكتبة ... not just a Book store

المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)
ص.ب ٣١٩٦ — تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
الرياض ١١٤٧١ — فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)
شارع العليا — تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
شارع الأحساء — تليفون ٤٧٧٣١٤٠ ١ ٩٦٦+
الحياة مول — تليفون ٢٠٥٧٠١٠ ١ ٩٦٦+
طريق الملك عبد الله (حي الحمرا) — تليفون ٢٧٨٨٤١١ ١ ٩٦٦+
الدائري الشمالي (مخرج ٥/٦) — تليفون ٢٧٥٤٧١٠ ١ ٩٦٦+

القصيم (المملكة العربية السعودية)
شارع عثمان بن عفان — تليفون ٣٨١٠٠٣٦ ٦ ٩٦٦+

الخبر (المملكة العربية السعودية)
شارع الكورنيش — تليفون ٨٩٤٣٣١١ ٣ ٩٦٦+
مجمع الراشد — تليفون ٨٩٨٢٤٩١ ٣ ٩٦٦+

الدمام (المملكة العربية السعودية)
الشارع الأول — تليفون ٨٠٩٠٤٤١ ٣ ٩٦٦+

الأحساء (المملكة العربية السعودية)
المبرز طريق الظهران — تليفون ٥٣١١٥٠١ ٣ ٩٦٦+
الجبيل. الجبيل الصناعية — تليفون ٣٤٠١٥٥٥ ٣ ٩٦٦+

جدة (المملكة العربية السعودية)
شارع صاري — تليفون ٦٨٢٧٦٦٦ ٢ ٩٦٦+
شارع فلسطين — تليفون ٦٧٣٢٧٢٧ ٢ ٩٦٦+
شارع التحلية — تليفون ٦٧١١١٦٧ ٢ ٩٦٦+
شارع الأمير سلطان — تليفون ٤٢٠٢٠٥٠ ٢ ٩٦٦+
شارع عبدالله السليمان (جامعة بلازا) — تليفون ٦٨٧٢٧٤٣ ٢ ٩٦٦+

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)
أسواق الحجاز — تليفون ٥٦٠٦١١٦ ٢ ٩٦٦+

المدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)
جوار مسجد القبلتين — تليفون ٨٤٦٦٧٦١ ٤ ٩٦٦+

الدوحة (دولة قطر)
طريق سلوى. تقاطع رمادا — تليفون ٤٤٤٠٢١٢ ٩٧٤+

أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)
مركز المينا. — تليفون ٦٧٣٣٩٩٩ ٢ ٩٧١+

الكويت (دولة الكويت)
حولي. شارع تونس — تليفون ٢٦١٠١١١ ٩٦٥+
الشويخ. شارع الجهراء. (البيبسي) — تليفون ٤٩٢٨٢٣٤ ٩٦٥+

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على:
jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع الطبعة الرابعة ٢٠٠٨ م

The Art & Skill of Dealing with People

BRANDON TOROPOV





PRENTICE HALL
Paramus, New Jersey 07652


مجلة
** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة
الابتسامة


فن ومهارة
التعامل مع الناس


مجلة
** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

شُكـــــــر وتقديـــــــر

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كلٍ من بــــيرت هولتجـــي وليســـلي تـــارجرت وزوجتي مارى توروبوف لِمّا قدموه لي من دعم ومساندة دائمة أثنـــــاء تـــأليف هـــذا الكتاب. بالإضافة إلى ذلك لن أشعر بأن قائمة من لهم الفضل عليَّ قـــد اكتملـــت دون ذكر ثقة وأمانة وكرم وتشجيع جلين كينشريهم والذي بدونه لم يكن لهذا الكتاب ســـبيل إلى الظهور، وهناك العديد والعديد ممن ساعدوني رغم عدم وجودهـــم الفعلـــي إلـــى جواري.

إهـــــــداء

إلى زوجتي مارى


** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

كيف تستفيد من هذا الكتاب؟

يبدو أنه يُطلب منا كل يوم عمل المزيد بأقل القليل،

ففي شركات اليوم، نجد الميزانيات صغيرة مع زيادة عدد فرق العمل وضيق الوقت. ويبدو أن المُدراء الذين يبرزون من بين هذه الحشود يمتلكون موهبة خاصة وبراعة في الحصول على النتائج المرجوة من الآخرين بشيء من اليُسر. ودائماً مايظهر هؤلاء مقدرة رائعة على جعل الناس بمختلف مستوياتهم يتجهون بأنظارهم إلى نفس الاتجاه، ويُركزون على هدف مشترك، وإلى حد ما، يتمكن هذا النوع من المُدراء من الوصول إلى النتائج المرجوة حتى في مواجهة الجداول الزمنية المُحكمة وندرة الموارد. ومن ناحية أخرى هناك من يحاولون باستماتة مع الأنداد والرؤساء والمرءوسين إما بالدفاع أو التملق أو المساومة وحتى إنهم يقبلون عملاً غير صالح لهم. وبالتالي تتعرض وظائفهم إلى الضغوط وتلقى إدارتهم بعض المشاكل عند التعامل مع أهدافها.

ويصل العديد من المُدراء إلى نتائج عظيمة من خلال تعاملاتهم مع الآخرين. ولكن ما الشيء الذي يعرفه هؤلاء ولايعرفه غيرهم؟

ففي بيئة العمل التجاري اليوم فإن القدرة على وضع نظام لشركة تضم أعداداً كبيرة يُعد أمراً جوهرياً من أجل نجاح شركتك – وبالتالي وظيفتك – فإن إتقان هذه البراعة من أجل حشد تأييد الآخرين هو لُبّ هذا الكتاب.

إن التفاعل والتعامل مع الآخرين ماهو إلا فن ومهارة، ويمكنك تطويرها بداخلك عن طريق التدريب.

كيف تستفيد من هذا الكتاب؟

إن التعامل بفعالية مع الآخرين في العمل فن:

- لأنه دائماً مايتطلب درجة معينة من الإبداع.
- لأن التحسين سوف يلعب دوراً في الحصول على النتائج الناجحة.

إن التعامل بفعالية مع الآخرين في العمل مهارة:

- لأنه ينبع من العمل والمعرفة والجدارة حيث يمكن تطويرهم بمرور الوقت.
- لأنه بمقدورك أن تتعلم – مع قليل من التدريب – كيف تلتزم بمبادئ مُحددة من شأنها أن تساعدك على الحصول على النتائج التي تريدها.

ويمكن إتقان هذه المهارة عن طريق التدريب.

الاتجاهات العقلية الأربع الأولية

ستتعلم في هذا الجزء الأول من هذا الكتاب كيفية تحسين مهارات الإنصات لديك – وكيفية التعامل مع *الاتجاهات العقلية الأربع الفريدة* التي دائما ما يميل الناس إلى استخدامها في العمل، وستكتشف كذلك بعض أهم محفزات الإنسان التي نميل إلى التركيز عليها من خلال الاتجاه العقلي الخاص بنا. وستتعلم كيفية الوصول إلى الألفة مع تلك الأسس لكي:

- تحصل على أفضل ما لدى مرءوسيك – مع زيادة مستوى رضاهم بالوظيفة.
- تتعامل مع أندادك بفاعلية أكبر.
- تتعامل مع رؤسائك بطريقة بناءة – مع تدعيم موقفك الوظيفي عن طريق إثبات معرفتك بكيفية تنفيذ المهام المطلوبة منك.

كيف تستفيد من هذا الكتاب؟

وفى بقية الكتاب ستتعلم بعض أفضل الطرق لتناول التعـــاملات مـــع العُمـــلاء والزبائن ووسائل الإعلام والمُوَرِّدين من الخارج. وأخيرا، ستتعرف على أكثر الطرق فعالية للتعامل مع الصراعات في مجال العمل والتعامل بانسجام مع جماعات العمـــل واستخدام المهارات الموضحة بهذا الكتاب لتطوير قدراتـــك القياديـــة علـــى المـــدى الطويل.

وستحصل على أفضل النتائج إذا ما قرأت الفصلين الأول والثـــاني بدقـــة قبـــل الانتقال إلى باقي الفصول. وأقترح أن تقرأ الكتاب من البداية إلى النهايـــة. ولكـــن إذا قررت التركيز على فصل مُحدد حاز إعجابك وأثار انتباهك، فمن فضلـــك خُـــذ فـــي اعتبارك أن الفصل الأول والثاني يحتويان على معلومات هامة قد تكون بحاجة إليـــها من أجل تنفيذ الأفكار المُفصّلة فيما بعد.

التحول إلى طبيعة أخرى

وبمجرد استعراض - والتدريب على - الأفكار المذكورة في هذا الكتاب، ســـتبدأ سريعاً في إدراك الأساليب التي يُمكنك بها تحسين قدراتك على التعامل مع الآخريـــن أثناء ساعات العمل، وستجد أن تجسيد تلك الحلول المُقدمة هنا سيُحولّك إلـــى طبيعـــة أخرى.

إن التعامل بفاعلية مع الناس - حتى من يصعُب التعامل معه منهم - ليس بالأمر الذي يؤدى إلى تقديم بعض التنازلات أو حضور الاجتماعات المؤرقة التي لـــم يعُـــد أمامك مجال لتأجيلها أو ليس بالأمر الذي يقودك إلى سلسلة لا نهائية من المواجـــهات التي قد تُسبب لك ضغطاً عصبياً. إذا انتهزت الوقت لتتعرف على من تتعامل معـــهم ومايهمهم، سيصبح التفاعل مع الآخرين تحدياً يمكنك مجابهته كمـــا يمكنـــك تغيـــير مسارهم إلى الاتجاه الصحيح. وبعد بُرهة، ستجد أنك أصبحت قادرا علـــى اســـتهداف طاقات الآخرين في اتجاه تحقيق الأهداف المقبولة لكل الأطراف. وستجد ما لم تكـــن

كيف تستفيد من هذا الكتاب؟

تتوقعه؛ حيث ستجد نفسك وقد أصبحت قادراً على الاستمتاع بتحويل العداءات وعدم الرضا إلى مواقف إيجابية... فيالها من مفاجأة؟



المحتويـــــــات

الفصل الأول

المحتويات

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

المحتويات

الفصل السادس

الفصل السابع

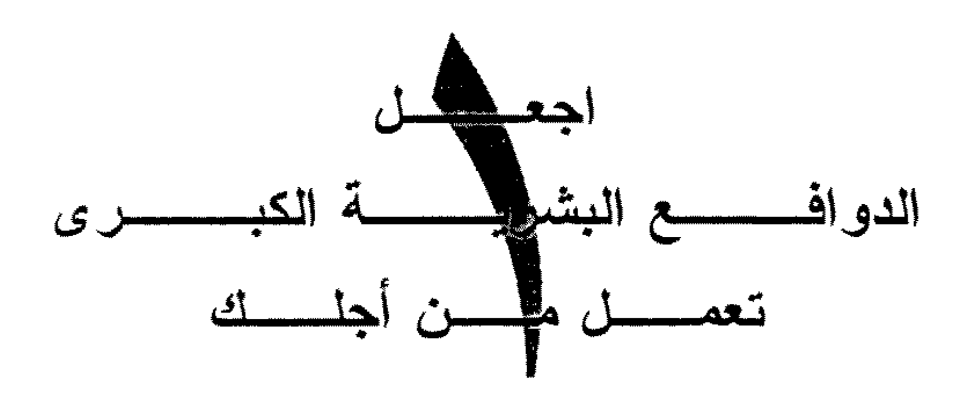
المحتويات

المحتويات

الفصل العاشر

الفصل الحادي عشر


مجلة
** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة
الابتسامة



1
اجعل الدوافع البشرية الكبرى تعمل من أجلك

"أنا أرغب فقط في أن يتفهم من أين جئت"

"يُخيل إلى أنها تعيش على كوكب آخر عندما أناقش بعض الأمور معها"

"ليس لديه أي فكرة عما نريد عمله هنا"

"حتى إنه من المحتمل ألا يأتي في الصباح أيضا"

هل سبق أن شعرت أنك وشريك العمل تتحدثان لغتين مختلفتين تماما؟ هل تجد أحد الزملاء يتحدث بطريقة غير واضحة المعالم كلما تعين عليكما تقييم موقف معا؟هل تذكر أحد أفراد أسرتك أو أحد معارف المهنة ممن يتعذر مجرد التفاعل الاجتماعي البسيط معهم؛ لأن نظرة كل منكما للحياة تهمل الطرف الآخر؟

إنه من السهل علينا أن نعزو أسباب هذه التعاملات المحبطة إلى فشل الشخص الآخر في رؤية الظروف بدقة أو في فقدانه للمرونة عندما يتعلق الأمر بمناقشة أو حل المشاكل الهامة. ولكن هل الأمور حقا بهذا السوء؟

عندما يتعلق الأمر بإنجاز العمل مع الآخرين يكون لكل منا تقييمه الخاص للأولويات بالإضافة إلى تبنيه مواقف نفسية مسبقة. ولكن هذا لايعني أننا دائما نتعامل مع المشاكل بنفس الطريقة دائما أو إن مرور الزمن لن يؤثر على نظرتنا للأمور. إلا أن لكل منا طريقته المفضلة في التعامل مع المواقف التي يجد نفسه فيها.

وبمعني آخر فإن كلا منا له مجموعة من الأولويات وقائمة غير مكتوبة بما يلزمنا فعله، غير أنها أساسية، ونلجأ إليها أولا عندما يحين الوقت لعمل شئ ما.

وهناك بعض من يرون أمر هذه القوائم معقولاً، بينما لايراها آخرون كذلك. وقد تصيبنا الحيرة حينما ننظر إلى أولويات الآخرين ونسأل: لماذا لايركزون على ماهو ذو أهمية حقيقة؟.

أربعة إطارات مرجعية

بناءً على ملاحظاتي للتفاعلات الرسمية وغير الرسمية في أماكن العمل الحقيقية خلال عدد من السنوات وبناءً على قراءة ماستطعت الحصول عليه بشأن التواصل في أماكن العمل، استنتجت أن هناك أربعة إطارات *أولية* للحالة التي يكون عليها الناس أثناء معاملاتهم مع الآخرين.

وهذه الإطارات عبارة عن أربعة أساليب عمل تصف مجتمعة التوجهات الطبيعية الأولى للأغلبية العظمي من الناس الذين نتعامل معهم يومياً. ويتصرف أفراد كل أسلوب بطرق متباينة تماماً عندما يتعلق الأمر بإنجاز عمل ما.

وأجد نفسي مُحجماً عن اعتبار هذه الإطارات الأربعة للحالة بمثابة "أنواع الشخصية"، حيث إن تعريف الشخصية يحددها بأنها مسألة ذاتية للغاية. ومعظم كتب علم النفس التي تُركز على "أنواع الشخصية" تقسم الأنواع الرئيسية إلى مجموعة من الأنواع الفرعية المحيرة (حيث لايمكنهم إلا ذلك). ومن جانب آخر أرى أن طرق تقييمنا لمهمة أو أزمة مفاجئة تنحصر في نماذج قليلة محددة. وعلى خلاف كتب علم النفس لن يركز هذا الكتاب على تعريف الشخصية، بل سيركز على معرفة أفضل طرق التعامل مع الآخرين الذين قد لايستجيبون للموقف بنفس الطريقة التي نستجيب نحن لها.

وبطريقة أوضح نقول إن وجود نفس الإطار المرجعي لدي شخصية لايعني بالضرورة أن لهما نفس الشخصية. ورغم ذلك اكتشفت أن التعامل مع كل منهما يتوقف على مخاطبة اهتمامات رئيسية معينة يشتركان فيها على مستوى أساسي رغم إمكانية وجود اختلاف في الحالة المزاجية لكل منهما.

الأهداف والأولويات والمواقف النفسية المسبقة

هذا الكتاب يهتم بمساعدتك على *إدارة* أهداف وأولويات الآخرين، وكذلك مواقفهم النفسية المسبقة. إنه سيخبرك بطرق التواصل التي من المتوقع أن تصدر عن أعضاء كل من المجموعات الأربع. وسيقدم أيضاً بعض استراتيجيات التغلب على العقبات الحتمية التي تنشأ من تعارض موقفك النفسي المسبق مع المواقف النفسية للأشخاص الآخرين.

والتعرف على النموذج ذي الأجزاء الأربعة يمكن أن يساعدك على التفاعل مع الآخرين في مكان العمل بفاعلية أكثر (وكذلك في المواقف الأخرى المتعلقة بهذه المسألة). إن قراءتك الواعية لهذا الفصل ستضعك في وضع ممتاز يجعلك قادراً على تقييم وجهات نظر واحتياجات الآخرين بدقة أكثر من ذي قبل. ولعلك تسير الآن قُدُماً في طريقك نحو التعرف على كيفية تحويل الرسائل والنوايا السلبية التي يُبديها الآخرون تجاهك إلى تفاعلات إيجابية، سواء أكان من تتعامل معهم مرؤوسيك، أو أقرانك، أو رؤسائك، أو عملاء لديك، أو إعلاميين، أو بائعين من الخارج أو أي شخص آخر.

لدينا جميعاً آراء بشأن كيفية عمل الأشياء.

الأُطُر المرجعية الأربعة تعتمد على "ميزانين للأولويات"، ومعظم الناس ينتمون إلى هذين الميزانين؛ فلكل شخص طريقته المفضلة (المفضلة جداً أحياناً) بشأن الطريقة التي يُنجز بها عمله.

عندما يتعلق الأمر بالطبائع البشرية، فإن معظمنا يفضل *إلى حد ما* إما أن:

- يُنجز أعماله بنفسه.

أو

- يجد مَنْ يُنجز له أعماله.

عندما يتعلق الأمر بالطبائع البشرية، فإن معظمنا يفضل *إلى* حد *ما* إما أن:

- يُنجز أعماله بنفسه.

أو

- يجد مَنْ يُنجز له أعماله.

عندما يتعلق الأمر بالطبائع البشرية فإن معظمنا يفضل *إلى* حد *ما* إما:

- أن ننسى مسألة الوقت إذا كان من الممكن فحص كل خطأ محتمل أو مشكلة متوقعة في مشروع ما.

أو

- إنجاز كل مانستطيع إنجازه داخل حدود الوقت المسموح به سواء إذا كان آخر موعد بعد ظهر هذا اليوم أو بعد ستة أشهر من الآن.

ميزان الأولويات:

أفعل الأشياء بنفسي أو أجعل الآخرين يفعلونها

يتعين على "جان" و"ريتا" اللتين تشتركان في مشروع كبير - كان عليهما الإعداد لكلمة مهمة. فتقوم "جان" التي ستلقي الكلمة بسرعة بسرد قوائم بالأشياء التي ترغب في تغطيتها أثناء الحديث، وتقوم "ريتا" بتدوينها على عجل مضيفة من عندها بعض الملاحظات المهمة، وتساعد على وضع أفكار "جان" المتقطعة في إطار مترابط.

وفي نفس الوقت كانت "ريتا" تُفكر في المسائل الهامة الخاصة بالأشياء التي يلزم جمعها من أجل الكلمة، وكيفية عمل أعضاء الشركة بفاعلية لجمع المعلومات والجداول والمواد المساعدة التي ستحتاجها "جان" لخطابها. وفي نهاية اليوم ستعمل "جان" في معالجة أسلوب الإلقاء على أن تترك مسافات فارغة في كلمتها إلى حين

الحيوية لهم، ولكنها مع ذلك لم تفعل شيئاً للتغلب على هذه المشكلة، وهي ربما تقول بعفوية لموظف صغير على سبيل المثال: "لا داعي للعجلة". إنها تعني بذلك أنها لاتحتاج التقرير مع نهاية هذا اليوم بل مع نهاية عمل يوم غد، لقد توقعت بهذا أنها أعطته مهلة – رغم أنها لم تنطق بما يفيد ذلك. وعندما يتم استدعاء الموظف الصغير لأنه فشل في أن يقدم لـ "جان" ما تحتاجه، يصبح المناخ متوتراً. إن "جان" تتوقع أن يتصرف الآخرون بنفس الطريقة التي كانت ستتصرف بها وتتعجب من أن الناس لايفعلون ذلك.

ونادرا مايحدث مثل سوء التفاهم هذا مع "ريتا"، لأنها أكثر دقة في تحديد ماتريده وموعد احتياجها له، ومن ثم تحدد طريقة تعاملها مع الآخرين. هاهي كل المعلومات الرئيسية ولكن "جان" حذفتها كما هو معتاد لأنها تميل إلى افتراض أن الآخرين في الشركة سيفكرون في المسألة بنفس طريقتها. ويصلون إلى نفس النتائج، ويقدمون نفس النتائج التي تقدمها. ومع ذلك عندما توضع "ريتا" في موقف يجب أن تتخذ بشأنه قرارا صعبا بنفسها، بدون إرشاد "جان" أو مساعدة الأشخاص الرئيسيين الآخرين في الشركة، فإن تفكيرها يتجمد، فهي تخاف بشدة من أن تفعل شيئا بنفسها. ومن المتوقع أن تسأل نفسها أسئلة كهذه:

- ماذا سيحدث إذا نسيت شيئا ما؟
- وماذا لو أن أحد افتراضاتي الرئيسية غير صحيح؟
- وماذا لو أن أحد زملائي له بعض الخبرة في هذا المجال وعلى أن أستفيد منه؟

أما "جان" فتسأل نفسها أسئلة كهذه:

- لماذا لايفهم الناس الأشياء من أول مرة؟
- لماذا يجب علينا أن نقضي وقتا طويلا في الاجتماعات؟
- ما المشكلة في أن أعتمد أحيانا على إحساسي الداخلي؟

يمكن وصف طبيعة "جان" بأن عقليتها تتجه إلى تفضيل أن تفعل الأشياء بنفسها حتى عندما توجه المهام للآخرين، أفضل وصف لذلك هو عمل الشيء نفسه. أمّا طبيعة "ريتا" في العمل فتميل إلى الاعتماد على الآخرين حتى عندما تتصرف باستقلالية. ***وهاتان الطبيعتان: عمل الأشياء بنفسك أو من خلال الآخرين يمثلان طرفي ميزان الأولويات عندما يتعلق الأمر بالقيام بمهمة ما.***

ولايمكن القول بأن أياً منهما على خطأ أو صواب في تعاملهما مع الأمور. فمثل هذه الأمور لاتوصف بأنها صحيحة أو خاطئة.

وكل طبيعة عقلية تُشكل بعمق طريقة تفاعل صاحبها مع الآخرين. وكل طبيعة عقلية قادرة على العمل بفاعلية أو بدون فاعلية. ولكي تعمل شركتهما بكفاءة وجدت "جان" و"ريتا" أن وجهة نظر *كل* منهما ضرورية.

وفي حالة "جان" و"ريتا" فإن "طباعهما" العقلية المتعارضة كانت مصدراً للتوتر من آن لآخر. واختلاف وجهات نظرهما كانت أساس العلاقة التي تعتمد على الثقة والتعاون المتبادل. بدأت "جان" تعتمد على قدرات "ريتا" في نقل المبادرات الهامة والتفاصيل إلى الآخرين في الشركة؛ وتعلمت "ريتا" أن تعتمد على قدرة "جان" على السيطرة على المواقف بسرعة، وعلى تطوير أهداف جريئة ومبادرات لاتخرج عن طريقتهما في التعاون المشترك.

ميزان الأولويات الخاص بمن يقوم بالعمل		
الأولوية الأولى:		**الأولوية الأولى:**
أعمل بنفسي	◄────────►	**أعمل من خلال الآخرين**

ميزان الأولويات:

الانتشار مقابل الكفاءة

"بول" و"مايكل" يعملان في شركة كبيرة لبرامج الكمبيوتر. "بول" يعمل في مجال التسويق و"مايكل" في الهندسة.

في اجتماعات الفريق الخاصة بإصدار منتج جديد كبير، ركز "بول" على حقيقة أنه تم إبلاغ تجار التجزئة بثلاثة مواعيد لطرح المنتج في السوق ثلاث مرات، وأشار إلى أن المواعيد الثلاثة انقضت دون أن يطرح المنتج في الأسواق. وهنا يسأل "بول"، كيف سيتم الحفاظ على العلاقات مع كبار التجار إذا لم تف الشركة بوعدها، وانتهت المواعيد إلى لاشيء؟ وكيف يقلل من الخسائر والأضرار في الحسابات الرئيسية عندما لاتكون لديه هو شخصيا فكرة عن موعد طرح المنتج؟

أما "مايكل" الذي يتولى جهود تخليص البرنامج الجديد من العيوب لايثير خلاف حول سرد هذه الأشياء، ولكنه بدوره يذكر أن إصدار المنتج وفقا لأي من المواعيد المعلن عنها كان سيسبب كارثة. على الرغم من أن عمل ذلك يبدو من أسهل الأشياء في العالم. رسم "مايكل" صورة قاتمة للنتائج التي ستلي ذلك: رغم أن البرامج عظيمة إلا أن الاختبار الدقيق يظهر أخطاء بعضها خطير. واعترف "مايكل" بأنه لم يتمكن من إنهاء المنتج قبل الموعد النهائي، ولكنه أشار إلى أنه وفر للشركة ملايين الدولارات كانت ستخسرها بسبب المشاكل التي كانت ستنجم عن طرح هذا المنتج . ثم سأل "مايكل"؟ أي فائدة ترجى من طرح عيوب تكتشف تباعا؟

إن حياة "بول" العملية اعتمدت بدرجة كبيرة على الالتزام بالمواعيد بقدر الإمكان. و"بول" يفتخر بقدرته على تسليم البضائع للعملاء في الوقت المتفق عليه أو على الأقل عند أقرب وقت من الموعد المحدد.

أما "مايكل" فلديه اقتناع دائم بوجود عيب ما في الشيء الذي يطوره، وإذا استطاع هو أو أحد أعضاء فريقه الوصول إلى هذا العيب، فإن هذا يعني منع كارثة خطيرة. وغالبا مايكون "مايكل" محقا، وغالبا مايتمكن رجاله من إصلاح العيب.

وهذا لا يعني أن "بول" لايبصر مسائل الجودة أو أن "مايكل" لايفهم معني آخر موعد. إن كلا منهما يتلهف على طرح أفضل منتج ممكن، ولايرغب أي منهما في أن يخيب أمل العملاء. وعلى الرغم أنه أثناء الاجتماعات المتوترة مثل ذلك الذي وصفناه يجد كل منهما نفسه على خلاف مع الآخر، إلا أن كلا منهما يقدر قيمة عمل الآخر. ولكن في الوقت نفسه لكل منهما أولويات تختلف عن أولويات الآخر.

بالنسبة لـ "بول" فإنه يميل لأن يسأل أسئلة مثل هذه:

- ما جدوى منتج يتصف بالكمال الفني – إن كان هذا ممكنا فعلا – إذا قام منافسو الشركة بطرح منتج منافس مبكرا وسرقوا العملاء؟
- هل هناك تكلفة استراتيجية بإنفاق هذا الوقت الطويل في تطوير برنامج كمبيوتر يعمل على حاسبات صارت من جيل مضى؟ وهل ستعود الشركة عندئذ إلى لوحة الرسم، وتبدأ *جولة* جديدة من إنتاج منتج يشمل الخصائص الجديدة يتم فحص كل منها لاكتشاف العيوب؟ ومتي تنتهي هذه الدائرة المفرغة؟
- هل كل الأخطاء حقا لها نفس الخطورة المتوقعة؟ وهل نضحي بعدة ملايين من أجل *أي* خطأ؟

بالنسبة لـ "مايكل" فإنه يميل لأن يسأل أسئلة كهذه:

- ما أهمية الحفاظ على سعادة تجار التجزئة إذا تعرضت الشركة لسيل من مكالمات الزبائن الغاضبة الذين يطلبون معرفة سبب عدم عمل البرنامج بصورة سليمة؟

- لماذا لايتم الربط بين تكاليف "الدولارات الصعبة" (بما في ذلك تكلفة فقد المبيعات) وبين مهمة خدمة العملاء كما يتم الربط بين التقديرات المالية للعوائد وبين عمل التسويق؟
- لماذا يجئ الحديث عن الجودة وامتياز المنتج في المؤخرة عندما يكون ضروريا جدا في نفس الوقت الذي تلوح أخطاء لم تعالج كلها بعد؟

وأفضل وصف للطبيعة العقلية لـ "بول" هو الرغبة في الخروج والانتشار - حتى عندما يساعد - كما يحدث غالبا في حل مشكلة خاصة بمراقبة الجودة. أما الطبيعة العقلية لـ "مايكل" فتوصف بالكفاءة الفنية أو الرغبة في التخلص من كل الأخطاء - حتى عندما - كما يحدث غالبا - يقدم النصح بشأن أكثر الوسائل فاعلية لإتمام مهمة. *وهاتان الطبيعتان العقليتان هما طرفا ميزان الأولويات الخاصة بكيفية القيام بمهمة ما.*

وكما هو الحال مع "جان" و"ريتا" فإن كلا من "بول" و"مايكل" يعرضان منظورين هامين عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرار، وحل المشاكل والتخطيط طويل الأجل.

كل واحد يميل إلى رؤية الأشياء بطريقة خاصة، وكل واحد يعد عضوا هاما في الفريق.

وليس "بول" ولا "مايكل" على صواب في طريقتهما في العمل وطبيعة كل منهما العقلية وسيلة سليمة لإدراك الموقف والتعامل معه. ولايحتكر "بول" ولا "مايكل" الدقة عندما يتعلق الأمر بحل المشاكل والاتجاهان ضروريان للتعامل مع المشاكل التي تعانيها شركتهما.



الأُطُر المرجعية:

هل هذان المقياسان شائعان؟ معظم رجال الأعمال الذين تحدثت معهم يستطيعون استرجاع العشرات إن لم يكن المئات من المناقشات التي دارت حول مشاكل شبيهة بتلك التي واجهت "جان" و"ريتا"، والكثير من المناقشات التي تذكر باختلاف وجهات النظر التي أعرب عنها "بول" و"مايكل".

وكما أشرت سابقاً، فإن معظمنا يميل إلى العمل أساساً داخل واحد من أي التوجهين العقليين على هذين الميزانين. ويعتبر شخصاً نادراً ذلك الذي لايكون لديه تفضيل مبدئي بشأن ما إذا كان من الأفضل إنجاز مهمة بمفرده أو بترتيب العمل مع الآخرين. وإنه لشخص نادر ذلك الذي لاينظر إلى المشروع الجديد على إنه إما التزام له وقت محدد. (يبذل فيه الإنسان أفضل ماعنده خلال إطار وقت محدد)، وإما التزام للقضاء على الخطأ (بحيث يكافح الإنسان لتقليل الخطأ إلى أقل حد).

وهذا لا يعني أن مواقفنا المسبقة الأولية في هذه المجالات تجعلنا كالإنسان الآلي، ففي خلال اليوم الواحد قد نُغير من وجهات نظرنا بما لايتوافق مع طبيعتنا الأساسية. وهذه القدرة هي دليل المرونة، والمرونة هي عامل هام للحل الناجح للمشاكل. بل –

وكما سنعرض بعد قليل فإنه عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع الآخرين، فإن المرونة بشأن المواقف المسبقة المبدئية تعد شيئا ضروريا.

وإن الأشخاص الذين يسببون الإحباط للآخرين يوما بعد يوم هم الذين يبذلون جهدا قليلا أو لايبذلون أي جهد لرؤية الأشياء والأمور من جملة إيجابية غير الجملة السهلة (التي تتفق مع وجهة نظرهم). وبنفس الأساس إذا أظهرنا مرونة أقل أو عدم مرونة، وأصبح لدينا عادة التمسك بإصرار بإحدى وجهات النظر التي تمثل نصف الحقيقة، والتي توجد في كل مناقشة خاصة بالتخطيط أو تخصيص الوارد فمن المتوقع أن ينتهي كَمّ كبير من المناقشات إلى طريق مسدود وإحباط للجميع.

وعندما يصر الناس على الاعتماد كلية على أنفسهم في التعامل مع المشروعات الكبيرة رغم توافر المساعدة .... أو أن يصر على "أن يعهد" إلى الآخرين بالمهمات الأقل أهمية أو التافهة أو يتقاعس عن أداء العمل في الموعد المحدد أو حين ينفق جهده كله في "تحسين الجودة" بصرف النظر عن قضايا الوقت أو الموارد المالية. وباختصار عندما يُسرف الأفراد في التمسك بمواقفهم المسبقة دون أدنى اهتمام بإقامة توازن أو بوجهات النظر المتبادلة حينئذ ستكون هناك مشاكل، وكما يتضح من المثالين السابقين، إن التوازن هو كل شئ عندما يتعلق الأمر بالنجاح في العمل مع الآخرين.

ميزانان وأربعة مربعات

يمكن دمج كل النقاط الأربع على ميزان الأولوية داخل نموذج المربع. كل ركن مربعاً من المربع الكبير يطابق مربعاً أصغر، يساوي واحداً من المجموعات الأساسية الأربع الخاصة بالمواقف المسبقة. هذه المجموعات الأربع تساوي الميول الطبيعية الأولى لأغلبية الناس الذين يحاولون إنجاز شئ ما في العمل أو في أي بيئة أخرى.

الانتشار والانطلاق

العمل من خلال الآخرين			الاعتماد على النفس في العمل
	قائد التشجيع	المقاتل المنفرد	
	الأستاذ	القناص	

الكفاءة الفنية (الخلو من الأخطاء)

أربع طرق للتعامل مع الأشياء

إن تلك المجموعات الأربع التي ذكرناها آنفا تبدو مألوفة بالنسبة لكثير من الناس من أول وهلة. أما بالنسبة للبعض الآخر فإن هذه الفئات تستغرق منهم وقتا ليعتادوا عليها. ونقدم لك فيما يلي أربعة أوصاف موجزة، وفي وقت لاحق سنتعامل معها بمزيد من التفصيل.

هل تعرف شخصا دائما مايقول...

"أرى بوادر كارثة تلوح في الأفق!"

الميزة: غالبا مايتمكن من اكتشاف الأخطاء الفادحة. العيب: قد يصيب الناس بالجنون "باعتنائه بالتوافه". إن القناص يعيش من أجل التنقيب بحثا عن الأخطاء.. وعادة مايعتبر هذه الغاية جديرة في ذاتها.

لعلك تعرف شخصا ممن تعمل معهم، ويتمكن من تحويل المهام التي يكلف بها إلى سعي دؤوب إلى الجودة، ويقوم بأداء هذا العمل بكفاءة، ودون مساعدة الغير بشكل أو بآخر ذلك هو الشخص الذي يجد بهجة جديرة به في عثوره على شئ من

التناقض أو عدم الانسجام في كومة الوثائق المهمة التي كُلِّفَ بمراجعتها. ذلك هو الركن السفلي الأيسر من المربع: القناص.

لتعتبر *القناص* بمثابة المحامي الذي يسهر طويلاً لمطالعة وثيقة قانونية لكل مشكلة محتملة، أو بمثابة المهندس الذي يمكنه اكتشاف عشرات الأخطاء الممكنة ويذكر مسبباتها بدقة.

هل تعرف شخصاً دائماً مايقول ...

"يمكنني إنجاز أشياء كبرى بمفردي!"

الميزة: معروف عن ذلك الشخص قدرته على إتمام مهام كبرى. العيب: غالباً مايُكلف نفسه مالا تطيق. ويُدلي بتنبؤات ليست واقعية. إن المقاتل المنفرد يحيا من أجل صنع المعجزات، ويرجو من وراء ذلك شرف القيام بهذه الأعمال بمفرده.

وإذا ماكان القناص يحيا من أجل اكتشاف الأخطاء مؤخراً بذلك عمل الأشياء، فإن المقاتل المنفرد يحيا من أجل خلق مشروعات جديدة. هل تعرف شخصاً يكون في أسعد حالاته وهو منزوي في أحد الأركان مناضلاً مع أحد المشروعات الحساسة بالنسبة للوقت؟ لعل هذا الشخص واحداً من أولئك الذين اعتادوا دائماً – ومن سن المدرسة فصاعداً – "على القيام بعمله على أكمل وجه تحت الضغط". وقد ينتظر هذا الشخص حتى اللحظة الأخيرة من أجل التعامل مع أحد المشروعات (رغم عدم فعل كل المقاتلين المنفردين للشيء نفسه)، ومن المحتمل أن يجد أنه من الأسهل عليه أن يتحمل عبء القيام بشيء ما بنفسه عن قيامه بشرح كيفية فعل هذا الشيء لشخص آخر. ذلك هو الركن العلوي الأيسر من المربع: المقاتل المنفرد.

لتعتبر *المقاتل المنفرد* بمثابة "عصابة مكونة من شخص واحد"، ويجد هذا الشخص بهجته في ابتكار أفكاراً ومدخلات جديدة بشكل مستقل على نحو أو آخر. لنقل مثلاً أنه يُحاكي الفنان غزير الإنتاج أو عضو الفريق متعدد المواهب الذي يعرف مايكفيه للنجاح في الكثير جداً من مختلف الموضوعات، ورغم أن هذا الشخص ليس

بخبير في أي مجال بعينه، فهو مع ذلك يبتهج لوضع هذه المعرفة موضع الاستخدام العملي.

هل تعرف شخصا دائما مايقول ...

"يمكنني حل هذا اللغز المحير!"

الميزة: لديه وسيلة لتحويل المجموعات الفوضوية إلى آلات تعمل بسلاسة.
العيب: يمكن أن تؤدي التفصيلات التي لا تنتهي إلى تحويل انتباهه. إن الأستاذ يحيا من أجل توقع المشكلات والتغلب عليها.. ويحافظ على سير العملية بسلاسة.

ولعلك تذكرت شخصا يجيد العمل ضمن فريق، ويقع تركيزه المستمر على العملية ذات الحبكة الجيدة، والتي تخلو من المتاعب. هذا هو عضو الفريق الذي يكون في أشد حالات الإثارة عندما يقوم بتقييم نتائج القسم، أو عند إقرار "درجات التفاوت المسموح بها" في مستويات أداء معينة. وقد يجد هذا الشخص متعة خاصة في تأسيس ومراقبة الأنظمة والإجراءات والتي تم تنفيذها من أجل مساعدة الآخرين على العمل بكفاءة أكبر وبدرجة أقل من الكفاح. إن هذا الشخص مهتم بالأخطاء تماما مثل القناص، ولكن تركيزه على تنفيذ *الأنظمة* العملية أكثر من تركيزه على اكتشاف *المشكلات* المحتملة. ويقدم لنا الركن السفلي الأيمن من المربع وصفا لهذه الجماعة.

لتعتبر *الأستاذ* بمثابة عضو الفريق الذي يخلق النظام من الفوضى، فهو بمثابة المشرف الذي يساعد الآخرين على فهم برنامج صعب من برمجيات الكمبيوتر، أو مدير المكتب الذي يساعد على التأكد من أن الناس يعملون بانسجام... ولايقلد بعضهم جهود بعض أو ينخرط في أعمال التخريب.

هل تعرف شخصا دائما مايقول ...

"يمكنني إثارة اهتمام أي شخص بأي شئ!"

الميزة: يجعل الناس يشعرون بسعادة بالغة. العيب: قد يعتبره الآخرون شخصاً يتملق الناس أو يقول مايودون سماعه. إن قائد التشجيع يحيا من أجل التفاعل مع الآخرين... وغالباً مايتفوق في إشراك الآخرين في أحدث مغامرة.

لعلك قد تبادر إلى ذهنك صورة العامل الذي يشترك مع فريق من زملائه، ويحتل المركز الأول بينهم ويبعث الحماس في نفسه وفي الآخرين عندما يتعلق الأمر بموعد مضروب مسبقاً. ذلك هو "رجل الشعب" الذي يجد باستمرار طُرقاً جديدة لبث الإثارة في الهدف الحالي للشركة، الذي يرفع دائماً لافتات في كل أنحاء المكتب تؤكد على حالة "أيام ماقبل الموعد النهائي". ولايتصف كل قادة التشجيع بالتفاؤل كصفة أصيلة فيهم، ولكنهم على وجه التحديد يجدون متعة في تدارس الأمور مع الآخرين. هؤلاء هم الأشخاص الذين يقعون ضمن تصنيف الركن العلوي الأيمن من المربع، هؤلاء هم قادة التشجيع.

لتعتبر *قائد التشجيع* بمثابة الفرد الذي يظهر تفوقاً في "تشغيل الحجرة". فهو التنفيذي الذي يبعث الحماس، أو هو المُنظم الريادي الذي يريد سماعه المصرفيون أو العملاء، أو هو البائع الذي يجد سعادته في عرض بضاعته وجهاً لوجه، أو هو رجل السياسة الذي يحيا من أجل إثارة الجموع لاتخاذ تصرف نحو شئ ما.

يبدو مألوفاً؟

لعل لديك الآن بالفعل فكرة عن أي المجموعات تقدم أفضل وصف لأسلوبك. (لعلمك فإنني مقاتل منفرد رصين. إنني عادة ما أنزعج عند تعاملي مع المناقشات الإجرائية المطولة والمحاولات واسعة النطاق لـ "جمع الآراء"، وقد عُرِفَ عني أنني أكون صعب المِراس عند محاولة شرح أحد الإجراءات المُعقدة لشخص آخر. وكقاعدة عامة فإنني أشعر بارتياح شديد للتفكير في مشروع حالي وللعمل في نطاق إطار زمني معين.

مرة ثانية، نرجو منك أن تضع في اعتبارك أننا نتحدث بشأن *أنماط* العمل *وأولوياته*، ولسنا بصدد الحديث عن "أنواع الشخصية". والسؤال الذي يثار الآن هو: ماهي الاهتمامات الرئيسية التي يركز الناس عليها بسهولة واستعداد شديدين؟ إنني أعتقد أن الإجابة موجودة في الأنموذج ذي المربعات الأربعة المعروض هنا.

وبشكل نمطي فإننا نجد أن كلا من المجموعات الأربع يحوز شيئا مهما يمكنه الإسهام به في أي مبادرة بعينها. وفي الحقيقة فإنك قد تخلص إلى أنه لاينبغي أن نعتبر مبادرة ما بأنها مثالية حتى تتاح الفرصة لعضو جيد من كل مجموعة لمراجعتها كلية.

لعل المبادرة المثالية تكون من بنات أفكار المقاتل المنفرد، ويقوم القناص باكتشاف المشكلات وإعادة التوجيه، بينما يقوم الأستاذ بالتخطيط الداخلي والمساعدة على التنفيذ، ويتمثل دور قائد التشجيع في إلهاب حماس جميع الأشخاص من أجل الانتهاء في الموعد المحدد.

دراسة متعمقة للعقليات الأربع

ماهو بالتحديد الشيء الذي تتوقع مواجهته عند التعامل مع ممثلين من كل من هذه الفئات الأربع؟ نعرض إليك فيما يلي نظرة مفصلة على بعض من السمات البارزة لأعضاء هذه المجموعات الأربع كلها.

- **المقاتلون المنفردون** ذاتيو التوجيه وذوو توجه نحو الهدف، ويتميزون بالمثابرة بشكل عام. وهم يتعاملون مع المواعيد النهائية معاملة جادة للغاية. وفي بعض الأحيان تجدهم يلزمون أنفسهم بأكثر مما تطيق، ولكن هذا مرجعه إلى إيمانهم الشديد في قدراتهم الخاصة.

عادة مايكون المقاتلون المنفردون قادرين على حشد طاقات داخلية هائلة عند اقتراب المواعيد النهائية. ومن الجدير بالملاحظة أنه ليس من الدائم نجاحهم في *الوفاء* بالمواعيد النهائية التي يضربونها لأنفسهم، والتي أحيانا ماتكون مثيرة للإعجاب... ولكن يبدو عليهم دائما أنهم يميلون إلى تحديد موعد نهائي لأنفسهم عند تعاملهم مع العمل المكلفين به. وفي بعض الأحيان يخطئون في اعتقادهم بأن الآخرين ممن يتعاملون معهم قادرون على إظهار فترات نشطة من العمل المثمر كما هو الحال معهم. ويؤدي هذا الخطأ إلى واحدة من الصعوبات القديمة التي تواجه المقاتلين المنفردين الذين يحاولون الانخراط في دور إداري. وعندما يخفق أعضاء الفريق في "الأوقات الحرجة" في الأداء على نفس المستوى الذي يتوقعه المقاتل المنفرد نفسه في مثل هذه الأوقات فإن المدير يفترض (وهو مخطئ عادة) أن طاقاته قد أصابها الوهن.

والمقاتلون المنفردون الناجحون في مقعد الإدارة يتغلبون نمطيا على هذه المشكلة إما بإحاطة أنفسهم بمقاتلين منفردين *آخرين*، أو من خلال إحداث الانتقال البالغ الصعوبة اللازم لتغيير توقعاتهم بشأن عمل الآخرين. ويركز المقاتلون المنفردون نمطيا تركيزا *شديدا للغاية* على مشروع واحد في كل مرة، فحالما يتعهدون بالعمل في أحد المشروعات، فإن الأمر يصبح وكأن بقية الكون الباقية قد تلاشت من الوجود. ونجد في بداية الحياة العملية للمقاتلين المنفردين أن مهاراتهم الخاصة بالتخطيط على المدى الطويل بحاجة إلى صقلها، رغم أنهم بلا شك قادرون على التحسن في هذا المجال، أو إن شئت الحقيقة قل في أي مجال ذي ارتباط وثيق بأحد التحديات الشخصية.

➢ **القناصة** يتصفون بالتوجيه الذاتي والمُثابرة مثلهم مثل المقاتلين المنفردين تماماً، ولكن تركيزهم الرئيسي ينصب على استغلال معرفتهم الفنية في مهمة معينة وفي اكتشاف "الثقوب" الموجودة في نظام معين، وهو أمر قد يُصيبنا بالدهشة.

وتعتبر عملية اكتشاف الأخطاء (وبدرجة أقل عملية إيجاد الحلول الممكنة لـــهذه الأخطاء) هاجساً يُراود القناصين طيلة حياتهم. إنهم يبحثون بعناد عن التناقضات التـي يفترضون وجودها، وعندما يعثرون عليها، فإنهم يشـعرون بلـذة الظفـر. ويتفـوق القناصة نمطياً في اكتشاف المشكلات والمهام المتعلقة بالتصميم، وهم يـبرعون فـي وظائف الهندسة أو الاستشارات أو المُحاماة.

وفي بعض الأحيان تفهم أحاديث القناصين على أنها خالية من الذوق وبها شـيء من الخشونة، وذلك رغم كونها منطقية. وهناك بعض القنـاصين، وبـالتحديد أولئـك الذين لايحبون الصراعات الناشئة فيما بين الأشخاص، قد عرفوا ميزة أنماط التواصـل غير المباشر عند تبادلهم التقييمات مع زملائهم. (فهم على سبيل المثال ربما يتساءلون ما إذا كان قد تم مراجعة فقرة بعينها من فقرات أحد العقـود مراجعـة دقيقـة، دون قيامهم بفصل حملة يرون أنها تحتوي على خطأ ما. ولكنهم رغم ذلك لايقولون "لا، لم تحتوي على أخطاء" ككلمة أخيرة بشأن المسألة). أمّا غيرهم مـن القنـاصين فإنـهم يعتمدون اعتماداً كبيراً على الكلمة المكتوبة، ذلك الوسط الذي يسـمح لـهم بتدعيم نتائجهم دون خوف من المقاطعة، وهو الشيء الذي يُفضلونه أكثر من غيرهم عندمـا يتعلق الأمر بالتواصل مع الآخرين.

وكقاعدة عامة، فإن القناصة يجدون راحة في اتخاذ القرارات دون الرجوع لأحـد عندما يشعرون بأنهم جمعوا كل الحقائق الضرورية. وتتمثل أكـبر الآثـام بالنسـبة للقناصة في إغفال أحد التفصيلات المهمة، فنظراً لأنهم يبرعون في إماطة اللثام عـن هذه الحقائق، فهم يتوقعون من الآخرين تحديد الأخطاء المنطقية في التفكـير بنفـس سرعتهم في ذلك.

وعلى الرغم من أهمية ملاحظاتهم بالنسبة لنجاح المهمة، فـإن القناصـة غالبـاً مايوجهون تركيزهم على عبارة "لابد أن ثمة خطأ ما هنا، وسوف أقوم باكتشافه" فـي الاتجاهات الخاطئة. وقد عُرِفَ عنهم عند حضورهم المعارض الصناعية – مثـلاً –

أنهم يزعجون مدراء المبيعات، ويشوشون أفكارهم من خلال استطرادهم المطول لعملائهم المتوقعين بشأن لماذا لا يتناسب منتج الشركة معهم.

➢ **الأساتذة** يشتركون مع القناصة في ولعهم بالتفاصيل الفنية. ولكنهم يركزون في عالمهم الخاص على تطوير السياسات والإجراءات والأنظمة من أجل جعل *الجميع* يركزون على نشاط الجودة العالية.

ويحب الأساتذة المقايسة وتحديد الكميات والتبرير، فهم يقومون بإجراء التجارب وقياس النتائج التي تسفر عنها بمقاييس محددة مسبقا. وقد ينخرط القناصة في مثل هذه الأنشطة من وقت لآخر وذلك من أجل التأكد من شئ ما، ولكن عندما يقوم الأستاذ بالجس والاختبار وطلب البيانات فهو إنما يفعل ذلك *من أجل مساعدة الآخرين على تصحيح الأخطاء الموجودة في عملهم*، وهو يفضل القيام بذلك قبل أن تطفو هذه الأخطاء إلى السطح. وغالبا مايبدي الأساتذة اهتماما شديدا نحو مساعدة الآخرين على تجنب الأخطاء، وفي بعض الأحيان يخطئ من يسعى الأستاذ إلى مساعدتهم في فهم هذا الاهتمام.

وإلى جانب الاختبار والمراجعة يجد الكثير من الأساتذة متعة خاصة في تأسيس و/أو تنفيذ الأنظمة التي ستكون ذات نفع للآخرين.

وعلى الرغم من اعتماد الأساتذة بشكل نمطي اعتمادا شديدا على التقنية والإجراءات التنظيمية المقررة، فإنه يقل كثيرا احتمال قيامهم بجذب الانتباه نحو خبرتهم الفنية كما هو الحال مع القناصة. فهم يحيون من أجل خلق تفاعلات منسجمة وفعالة فيما بين *زملائهم*. وإذا مالقوا التشجيع المناسب فإنهم قد يبرعون بشدة في حل المشكلات وليس بمجرد إلقاء الضوء على أخطاء الآخرين أملا في التفاخر بقيامهم بتصحيح المشكلة بأنفسهم (وهذا أسلوب يستخدمه بعض القناصة المشاكسين).

وعلى العكس من القناصة نجد الأساتذة الذين يهتمون بإشراك الآخرين في القرارات المهمة. وإذا ماحدث شئ ما فإن الأساتذة يخاطرون بطلب *قدر مبالغ فيه* في صورة رسوم ولوحات بيانية وإجراء تجارب. وقد عرف عنهم أيضا أنهم يلقون صعوبة في اعتناق المبادرات التي يعتقدون أنها سوف تحدث تأثيرا عكسيا على جماعة مهمة من المؤيدين. وقد عرف عن الأساتذة قيامهم بوضع العراقيل أمام المبادرات الجديدة المهمة في محاولة لاتبدو لها نهاية للحصول على "معلومات جديدة".

➢ **قادة التشجيع يشتركون مع الأساتذة في إحجامهم عن تنفير الآخرين منهم. وهم يتميزون بوجه عام بالتفاؤل ويحبون الصحبة. وهم يركزون في عملهم بتوجه نحو الهدف وحساسية تجاه الوقت.**

إن الحماس المتفائل الذي يبثه قادة التشجيع من أجل هدف معين يتميز بعادة محظوظة وهي انتقاله إلى الآخرين (وفي مقابل ذلك نجد أن نوع الحماس الذي يتحلى به المقاتل المنفرد غالبا ينطوي على شئ من التهديد). ويريد قادة التشجيع بالطبع تجنب الأخطاء الفادحة ومساعدة الآخرين على العمل بكفاءة وانسجام، ولكنهم نمطيا يؤكدون على تفاصيل هدف معين وشيك وليس التصميم الذكي للأنظمة والإجراءات. وبوجه عام، فإن قادة التشجيع يحبون الحديث إلى الآخرين.

وعندما يواجه قائد التشجيع مشكلة أو تحدي يوهن العزم فإن رد فعله النمطي هو ذكر إنجازات فريقه السابقة في مجال مماثل. وغالبا مايقوم قائد التشجيع بعمل من أجل مجموعته دون عون من أحد، ويشعر بسعادة لذلك، فقد يظهر ثقة أصيلة في قدراتهم ومستوى التزامهم، وإذا ماتطلب الموقف فإنه يقوم بتهدئة الأمور من أجل أولئك الذين يعملون معه.

ولاننده‍ش إذا علمنا أن قادة التشجيع غالبا مايكونون محبوبين من جانب الآخرين. وهم يصبحون مدراء بارعين، ويتمكنون أيضا من بث درجات كبيرة من

روح الولاء والإخلاص بين رجاله. ولكنهم قد يخاطرون بـ افتراض الأفضل في الناس" حتى عندما تلوح لهم مشكلة كبري متعلقة بالأداء أو فجوة معلوماتية. وهناك بعض قادة التشجيع – لاتهم أسماؤهم – ينجحون نجاحا كبيرا في الانتقال الإداري ويقومون بالتعويض عن طبائعهم الأولية بتعلم وضع مرؤوسيهم في مكانة عالية للغاية وربطهم بمعايير غير واقعية.

وعندما يتولى قادة التشجيع الإدارة فإنهم نمطيا يلقون صعوبة في تعلم ضبط أو إحلال أعضاء الفريق. وبينما لاتعتبر إقالة العاملين فكرة محببة لدى المدراء فإن قادة التشجيع يعتبرون الأمر بمثابة التبرؤ من أحد أفراد الأسرة.

كل على حق، لا أحد على حق

كل واحد من المجموعات الخاصة بالطبائع النفسية المسبقة تعتبر ذات قيمة، وكل منها يمكن أن يزودنا بوجهة نظر مهمة بالنسبة لأي أمر محل مناقشة. وكل واحدة منها قادرة على إدراك الأشياء التي *لايمكن* نمطيا للمجموعات الأخرى توفيرها.

وعلى الرغم من احتمال إظهار شركة معينة لهيمنة أحد أنواع أعضاء الفريق في نقاط عديدة في الشركة (وهذا مرجعه جزئيا إلى حقيقة أن الناس يميلون إلى توظيف أناس يتفقون معهم في الأسلوب)، فإن هناك مقولة جيدة يلزم أن نسوقها وهي أن المدخل المتزن المطلع لحل المشكلات سيتطلب مهارات المجموعات الأربع لهذه الميول المسبقة.

كلمة تحذير: برجاء تذكر أن المجموعات الأربع للميول المسبقة المذكورة آنفا تمثل *استجابات غريزية أولية*، وليست مبادئ راسخة تحكم كل تفاهم محتمل قد نجد فيه أنفسنا. إننا نناقش الطرق التي *يرجح أكثر* أن نفكر بها عند التعامل مع مهمة معينة، وليس عن المعايير التي يمكن الاعتماد عليها للسيطرة على كل موقف تواصلي مع صديق أو زميل.

ويجب أن نضع في اعتبارنا أن كل شخص متفرد في ذاته، وكما قلت فإن التعامل مع الناس بكل تنوعاتهم واختلافاتهم يتطلب مرونة وقدرا من الإبداع. وهناك بعض من الناس يتوافقون مع الأنماط التي وضعتها بدرجات مختلفة من التمام، ذلك لأنهم يعتمدون *على استجاباتهم الغريزية الأولى* بدرجة كبيرة جدا، ونادرا مايبذلون جهدا للتعامل مع الأمور بطريقة أخرى. وهناك آخرون ممن يتبعون استجاباتهم الغريزية الأولية في بعض الأحيان دون البعض الآخر. ولكن الأغلبية العظمى من الناس *لديهم بالفعل استجابات غريزية أولية* تقع ضمن ماذكرناه آنفا، وهذا يفيدهم كثيرا *معظم* الوقت. وإذا ماكنت تعرف كنه هذه الاستجابات (وما هو كنه استجابتك الغريزية التي ستصدر منك) فإنك ستكون في وضع أفضل يمكنك من التفاعل بانسجام مع الآخرين.

"السيف الذي يقتلنا هو السيف الذي يحيينا"

وإذا ماتعرفت من فورك على المجموعة التي يقع ضمنها ميلك المسبق (وليس هذا ببعيد)، فإنه لن يخامرك الشعور بالمعرفة وحدها بل بالفخر أيضا. وقد تقول في نفسك: "ذلك هو الأسلوب *الناجح*".

وغالبا ماينعكس هذا الموقف في عبارات مثل هذه:

- "إذا لم نستطع ملاحظة الأخطاء الصغيرة والكبيرة معا فسوف نواجه مشكلات جمة" (المنظور: القناص).
- "إن الأشخاص الذين يحتاجون كثيرا إلى من يأخذ بأيديهم، أو من لايستطيعون اقتحام المشروعات من فورهم هم عادة أشخاص عديمو الكفاءة". (المنظور: المقاتل المنفرد).
- "لا سبيل إلى إدارة الشركة بشكل جيد إذا ما كنا غير مستعدين لاتباع الإجراءات التي تم إقرارها". (المنظور: الأستاذ).

- "إن الأشخاص الذين لايمضون وقتا في الجلوس ومناقشة المشكلات هم مرفوضون تماما". (المنظور: قائد التشجيع).

إن طريقة التفكير مملوكة لك، فلتعتنقها، وتستخدمها مستغلا إياها إلى أقصى درجة فهي تحتوي على فوائد كثيرة بالنسبة لك وللشركة التي تمثلها. ولكن حاول جاهدا ألا تحكم على بقية العالم من خلالها.

وقد تعمل هذه العقلية لصالحك في مواقف معينة وفي إطارات معينة. (ثم نقول ثانية أنه قد يحدث من وقت لآخر أن لاتعمل لصالحك). ولكن الأسلوب الحقيقي الوحيد الذي يفيد في كل الظروف يستلزم أن يكون قادرا على رؤية الأشياء بالشكل الصحيح كما *ستراها كل مجموعة من هذه المجموعات الأربع*، ولو لفترة وجيزة.

وهذه الطرق الأربع للتعامل مع المواقف يمكن استخدامها كلها بشكل بناء، وبنفس الطريقة يمكن استخدامها كلها بشكل مبالغ فيه وغير صحي. وهناك قول بوذي مأثور مؤداه: "إن السيف الذي يقتل الرجل هو السيف الذي يحييه". وهذا يعني أن الخصال العديدة التي نجدها في أنفسنا – لنقل مثلا المثابرة في وجه العقبات التي يتصف بها عمل القناصين والمقاتلين المنفردين – لاتوصف بالحسن أو القبح في عمومها، فهي موجودة في ظروفها الخاصة، ويجب أن نعاملها باحترام ولانعرضها للأحكام المتسرعة.

دعني أقدم لك مثالا يضع مجموعتي التي أنتمي إليها تحت المجهر. فنحن معشر المقاتلين المنفردين (على الأقل نسبة كبيرة منا) يشتركون في نوع معين من المثابرة التي قد تأخذ شكل العناد أو حتى رفض الاعتراف بالخطأ الواضح للآخرين... والذي ربما يكون واضحا بالنسبة لنا أيضا. وفي ظروف معينة يكون هذا عيبا بارزا، فهو يتركنا عرضة لاحتمال العمل دون الحصول على المعلومات الصحيحة، وربما يولد الكراهية بين الأشخاص الذين يتعين عليهم التفاعل معنا. وقد يفهم تمسكنا برأينا على أنه من قبيل الغطرسة أو عدم الاستعداد لتغيير الموقف تحت أي ظروف.

ولكن هذه المثابرة نفسها قد تسمح لنا أيضاً بصنع العجائب، فقد تـأخذ صورة الالتزام الثابت نحو هدف ما، إن القدرة على الصبر على المصاعب أو الانتكاسات غير المتوقعة. قد تساعدنا على تحقيق – بشكل أو بآخر بمفردنا – أهدافاً تعتبر رئيسية بالنسبة لمستقبل الشركة. وفي بعض الأحيان نجد أن عدم قدرتنا على التخلي عن طريقة معينة لفعل الأشياء أو عدم استعدادنا لذلك قد تثير الحماس فيمن حولنا.

وقد يكون من المناسب – وذلك في مجموعة محدودة من الظروف – أن ننظر إلى المجموعة الأولى من الأمثلة على مثابرتنا باعتبار أنها مجموعة "مُثمرة" وننظر إلى المجموعة الثانية باعتبار أنها "غير مثمرة". وتُعد هذه التقييمات من الدقة الكافية بمكان عندما ينظر إليها في إطارها الصحيح، ولكن إضفاء صفة "الصحة" و"الخطأ" على ماهو سمة مفردة في جوهره – مثل تلك التي يتم تطبيقها على كل موقف نُظهر فيه شيئاً من المثابرة – إنما هو فكرة خاطئة.

أمّا بالنسبة للمقاتل المنفرد الذي غالباً مايتسم بالعناد، وربما الحمق فإن هناك أوقاتاً من رفض الاستسلام وأوقاتاً من الاعتراف بالهزيمة. إن التعرف على الحالات الأخيرة والتصرف بشكل مُلائم أثناءها قد يكون من قبيل الخبرة التعلُّمية. وفي بعض الأحيان نجد أنفسنا نتعرف عليها دونما صعوبة، بينما في أحيان أخرى يحدث العكس. إن المميزات والعيوب من هذا القبيل تتواجد جنباً إلى جنب مع كل السمات تقريباً التي يتسم بها جميع من تُقابل من أشخاص يومياً.

إن حيلة التعامل بفاعلية مع الآخرين – أو قُل فن التعامل إن أردنا أن نكون أكثر دقة – تتمثل في جعل سماتهم تعمل بشكل مُثمر، وبأسلوب مفيد لكليكما، أنت والشخص الذي تتعامل معه. وجميعنا يشعر بميل نحو إنجاز *شئ ما*. وعادة مانميل إلى فعل ذلك بطريقة معينة. والسؤال الذي يُثار الآن هو: هل يُعد الشيء الذي نسعى إليه شيئاً بناءً، وهل ستكون الطرق التي نستخدمها للحصول على مانريد مفيدة بالنسبة لكل مَنْ هو ضالع في هذا الأمر؟ وفي الغالب نجد أن إدخال بعض التعديلات الطفيفة

بإمكانه المساعدة على توجيه "المواقف السيئة" في الاتجاه "الصحيح" وسوف يساعدك هذا الكتاب على مساعدة الآخرين للقيام بعمل هذه التعديلات.

وبالطبع فإن هذا الأمر موهبته تكتسب بمرور الوقت وليس في نوبة من نوبات الحماس. فهي لاتتطلب الممارسة فقط بل تتطلب أيضا معرفة جيدة معينة بالمشكلات والفرص الشائعة التي يواجهها أعضاء كل مجموعة في تعاملهم اليومي مع بعضهم البعض.

ماهي المجموعة التي تنتمي إليها؟

حتى وإن خامرك شعور قوي بأنك تنتمي إلى ركن بعينه من أركان المربع، فإنه يجدر بك أن تراجع أنماط استجابتك النمطية بدقة قبل مواصلتك قراءة هذا الكتاب.

رغم احتمال أن يكون هناك مايغريك لاستنتاج أن أفضل مايعكس غريزتك هو عقلية المقاتل المنفرد أو القناص أو الأستاذ أو قائد التشجيع، فإنه ينبغي عليك أن تتوقف لحظة لتقوم بتحليل نفسك. وهناك سببان لذلك.

السبب الأول هو أننا غالبا ما لانرى أنفسنا بوضوح تام، وقيامك بمراجعة تفاصيل موقفك قد يساعدك على تحديد أسلوبك الشخصي بشكل أكثر دقة. ولن يكون من المفاجئ إذا علمت أن معرفتك – بشيء من اليقين – أي العقليات الأربع تصنف نفسك تحتها تعد أمرا جوهريا إذا ماكنت تأمل في إدارة تفاعلاتك مع الآخرين بأكثر الطرق فعالية.

السبب الثاني هو سبب مباشر أيضا. إنك لست مهتما فقط *باستجابتك* الغريزية الأولى نحو المواقف بل مهتما أيضا بالاستجابات الغريزية الأولى الخاصة *بأولئك الذين يتعين عليك التعامل معهم كل يوم*. ومن خلال تركيزك الآن وللحظة على تفاصيل معياري الأولوية اللذين هما وراء الأنموذج ذي الأربعة مربعات فإنك

ستحصل على فكرة أفضل حول كيفية تصنيف تصرفات الآخرين على النحو الأفضل.

إن استثمار القدر القليل من وقتك سيساعدك على جني ثمرات عظيمة عندما يتعلق الأمر بتآلفك مع إمكانية أعضاء المجموعات الأربع كلها (والنقاط المحتمل تعثر فهمها). وقبل مرور وقت طويل فإنك ستعلم على وجه اليقين أي المجموعات الأربع يقدم أفضل وصف لأسلوبك. وربما تكون قادرا من فورك على التعرف على أعضاء ينتمون إلى كل من مجموعات رد الفعل الغريزى، بما يعني احتمال أن تكون في وضع جيد لتصحيح بعض من أكثر مشكلات التواصل شيوعا في تعاملك مع الآخرين.

خذ من وقتك لحظة قبل استئناف قراءة المزيد من هذا الكتاب. أجب على الأسئلة الآتية إجابات أمينة مستخدما ورقة منفصلة، ويتعين ألا تكون إجابتك معتمدة على الكيفية التي تظن أنه "ينبغي" أن تكون عليها استجابتك، فليس هناك إجابات صحيحة للاختبار التالي، إنما هناك فقط إجابات تعكس بدقة طريقة نظرتك إلى الأشياء!.

وإذا لم تكن على يقين بشأن أي الإجابتين تختار، أو إذا ماشعرت بأن كلتيهما تصوران بدقة طريقة معالجتك للمشكلة المذكورة فعليك اختيار الإجابة الأقرب إلى أسلوبك.

هل أنت مستعد الآن بورقة وقلم رصاص؟ فلنبدأ!

الاختبار الأول

١- عند قيامك بالأعمال المنزلية، فهل:

أ - تقوم بمهام عدة إلى أن يبدو المنزل كما لو أنه تم تنظيفه تماما، أو

ب- تعد قائمة (في ذهنك أو على الورق، بصيغة رسمية أو غير رسمية) بالمهام التي تبدو مناسبة، وتؤدي هذه المهام ثم تنتقل إلى شئ آخر إلى جانب - تدبير المنزل؟

٢- عندما تحتاج إلى إيجاد فقرة ما في كتاب ولاتعلم في أي الصفحات توجد المعلومة التي تريدها فهل تقوم أولا بـ:

أ - النظر في الفهرست (أو جدول المحتويات)، أو

ب- تتصفح الكتاب باحثا بعينيك عن العناوين الرئيسية التي تبدو مناسبة للمسألة التي في يدك؟

٣- قمت بركن سيارتك في المدينة في ساحة انتظار ذات عداد، وقد تأخرت دقائق قليلة عن لقاء سريع، ولكن مهم مع أحد التجار والذي ستحصل منه على عطاء رسمي لمشروع كبير، ولايوجد لديك عملة معدنية من أجل العداد، فهل:

أ - تندفع إلى أحد المتاجر القريبة للحصول على العملة المعدنية التي تريدها للعداد، وذلك قبل ذهابك لموعدك، أو

ب- تشق طريقك مباشرة نحو الموعد الوجيز ثم تعود بأسرع وقت ممكن إلى سيارتك؟

٤- صديق لك يعيش في مدينة أخرى يتصل بك هاتفيا في إحدى الأمسيات سائلا إياك النصيحة بشأن تحول كبير في حياته المهنية، الأمر الذي قد يكون ذا أثر يدوم طول الحياة. يخبرك صديقك أن رأيك يعني الكثير بالنسبة له، ولعله يرجحه عن رأي أي شخص آخر ممن تحدث إليهم، وأنت لاتقع تحت ضغوط الوقت، وهذه هي المرة الأولى التي تسمع فيها عن خططه، فهل:

أ - تستمع إليه وهو يسرد عليك خططه ثم تخبره برغبتك في دراسة الأمر قبل أن تقدم له النصح بشأن موضوع مهم كهذا، أو

ب- تقوم أثناء المحادثة بعرض أفضل المواقف المناظرة من خبرتك الخاصة (أو خبرة الآخرين من معارفك)، ثم تقوم بعرض رأي موجز غير مدروس حول ماكنت ستفعله لو كنت مكان صديقك؟

٥- أنت مسؤول عن شراء نظام هاتف جديد لشركتك، وهناك طراز تميل إليه ويحتوي على كل الخصائص التي تريدها وسعره لايتجاوز مبلغ الميزانية المُخصص له، وقد رأى أربعة من رؤساء أقسام الشركة الخمسة ذلك الطراز الذي بين يديك وقد أعجبهم جميعاً اختيارك. أمّا الخامس فهو في عطلة هذا الأسبوع ومثله رئيس الشركة. ويعتبر رئيس القسم الخامس عضواً مخضرماً من أعضاء الشركة، وسيستخدم رجاله نظام الهاتف كثيراً، ولايوجد أحد من هؤلاء الرجال لمناقشة الأمر معه هذا الأسبوع. وإذا ما أصدرت أمر شراء غير قابل للرجوع وذلك في غضون يومين فستوفر الشركة نسبة ٤٠% من نفقات تركيب النظام. فإذا مافترضنا أن رئيس الشركة قد خولّك سلطة "اتخاذ أفضل قرار ممكن" بشأن هذا الأمر، فهل:

أ - تنتظر عودة رئيس القسم الخامس لمعرفة رأيه، وتضيع فرصة الحصول على الخصم على نفقات التركيب، أو

ب- تتم عملية الشراء.

٦- عندما تصل إلى السوبر ماركت في أُمسية يوم أحد فتدرك أنك تركت في المنزل القائمة المطولة الخاصة بطلبات البقالة، فإذا ما افترضنا أنك لاتواجه ضغطاً يُذكر بخصوص الوقت، فهل

أ - تحاول إعداد قائمة جديدة (أو تعود إلى المنزل لاستعادة القديمة) قبل بدئك التسوق، أو

ب- تبدأ التسوق أملاً في أن تساعدك المنتجات المعروضة في ممرات المتجر على تذكر ماكانت تحتويه قائمتك؟

٧- لقد اشتريت من فورك برنامجاً حاسوبياً جديداً خاصاً بالتصميم التصويري. وبعد تنصيبه على الممر الصلب بجهازك، فهل:

أ - تقوم بمراجعة كُتيب التعليمات بشأن بدء استخدام البرنامج، أو

ب- تنظر مايحدث عندما تشغل البرنامج الجديد، وتصدر إليه بعض الأوامر؟

٨- تواجهك بعض المشكلات الخاصة بالرقابة على الجودة مع أحد كبار التجار، ولكنك لاتريد إنهاء علاقتك به، فهل:

أ - تُورد المشكلات كما تراها في مذكرة تفصيلية وترسلها بالبريد مع عينات عديدة من المنتجات ذات الجودة المنخفضة التي تسلمتها، طالباً مراجعة تفصيلية نقطة بنقطة للقضايا التي أثرتها، أو

ب- تتصل هاتفيا بالتاجر مباشرة كي تتمكن من مناقشة مشكلات الجودة؟

٩- لقد ناقشت أنت وشريك حياتك (أو رفيق غرفتك) أمر تغيير خدمات النداء الآلي الهاتفية. ويتصل بك مندوب بيع في إحدى الأمسيات في وقت تكون في زوجتك أو رفيقك في الخارج، ويعرض خدمة هاتفية للنداء الآلي تبدو بوضوح أفضل من الخدمة التي تتلقاها من شركتك الحالية. فتسأله بضعة أسئلة ثم تطلب منه كتيبا بالمعلومات أو أن يتصل في وقت لاحق عندما يعود رفيقك كي ما يتمكن كلاكما من تقييم الخدمة التي يعرضها مندوب البيع. فيقول المندوب: "سأكون سعيداً عندما أُرسل لك معلومات حول مانُقدمه من خدمات، أمَّا الآن، فأنا أعرف أنك بحاجة إلى مراجعة ما أنا بصدد إرساله، ولكنني أتساءل فقط: بناء على كل ماسمعته مني حتى الآن، فإذا ماكان يلزمك اتخاذ قرار بشأن خدمتنا الآن – وأنا أعلم أنه لايُلزمك ذلك–، ولكن إذا ما احتجت *فعلاً* إلى اتخاذ قرار قائم على ماأخبرتك إياه حتى الآن بشأن مانُقدمه من خدمة، فماذا سيكون قرارك؟"، فهل:

أ - تخبر البائع أنك لست في وضع يسمح لك بالإجابة على ذلك السؤال في الوقت الحالي، أو

ب- تقوم بأمانة بتقييم مميزات الخدمة التي يعرضها مُخبراً البائع بما سيكون قرارك لو كان يلزمك اتخاذ قرار الآن، وتُذكره أنه لن يكون هناك قرار نهائي إلى أن تناقش الأمر مع رفيقك في المنزل؟

١٠- في نهاية توصيلة بإحدى سيارات الأجرة، وبعد أن دارت بينك وبين السائق محادثة لطيفة لبعض الوقت، فيخبرك السائق أنه لايمتلك فكة ورقة فئة الخمسة دولارات. فتصدقه واثقاً بأنه لايحاول استغلالك، ومقدار تعريفة الركوب خمسة دولارات وثمانين سنتاً وليس بحوزتك إلا ورقتين فئة الخمسة دولارات. فإذا مافترضنا أنك وصلت إلى مقصدك قبل بدء اجتماع مهم بخمس دقائق، فهل:

أ - تحاول إقناع السائق بقبول شيك شخصي، حتى وإن كان قد أخبرك بأنه لايقبل أبداً مثل هذه الطريقة للدفع، أو

ب- تقوم إما بزيادة بقشيشه أو بإنقاص أُجرته؟

١١- أنت على وشك الانتقال من شقة صغيرة إلى شقة أخرى أكبر، وتقوم بحزم أمتعتك في صناديق، فهل:

أ - تقوم بتصنيف كل قطعة لدى وضعها في الصندوق معيناً فئة معينة وراء عدداً معيناً من القطع لكل صندوق كي تُحدد أفضل مكان لوضع أشياء من نوع مُعين عندما تقوم بفك الأمتعة حسب تخطيط أرضية الشقة الجديدة، أو

ب- تضع كل القطع الخاصة بمنطقة واسعة معينة في صناديق، وتضع عليها اسم محتوياتها بحروف كبيرة جداً، مثل "الأشياء الخاصة بغرفة المعيشة"، أو لاتضع أسماء بالمرة؟

١٢- أنت فنان علّم نفسه بنفسه ولم تحترف الفن أبداً، فيلاحظ صديق لك أحد رسوماتك التي خططتها في وقت فراغك ويتساءل ما إذا كنت ستدرس فكرة تقديم بعض من أعمالك إلى أحد معارفه يعمل في مجال صناعة الإعلانات. وهو يعتقد أنك إن فعلت ذلك فسيكون هناك احتمال أن يطلب منك القيام ببعض العمل

الحر في المستقبل. ولايعلم صديقك على وجه الدقة أنواع الرسوم التي يبحث عنها صديقه الآخر في الوقت الحالي، فهل:

أ - تطلب أن يتعرف صديقك على المزيد من المعلومات حول المشروعات التي تعمل فيها نمطياً صناعة الإعلان كي ما تُحسن اختيار الرسومات التي تتناسب مع احتياجاتها، أو

ب- تبعث بنسخ من ثلاث رسومات تحمست لها أنت وصديقك للغاية، لأنك على ثقة بأنها تُظهر القدرة على إجادة عدد من الأساليب الفنية، وأنها تُمثل أفضل عمل يمكنك إخراجه؟

١٣- لماذا قمت آخر مرة بتغيير الزيت في سيارتك؟ فيما يلي اختر العبارة التي تُمثل إجابتك (إذا لم يكن بحوزتك سيارة، أو لم تكن مسؤولاً عن تغيير الزيت بها، فبرجاء الإجابة على هذا السؤال إجابة قائمة على آخر سيارة كنت مسؤولا عن تغيير زيتها، أو قائمة على المدخل الذي يحتمل تبنيك له مع سيارتك الخاصة):

أ - "هناك جدول منتظم أتبعه لتغيير الزيت، وهذا الجدول قائم على القراءة المعينة التي يُظهرها عداد الأميال". (أو .... في زياراتي المنتظمة لمنافذ الخدمة) (أو .... في الملاحظات التذكيرية التي اكتبها لنفسي على التقويم).

ب- "بدا لي أنه قد مر وقت طويل منذ قمت آخر مرة بتغيير الزيت" (أو "لقد ذكرني شخص ما أو شئ ما بشأن مدى أهمية التغيير الدوري للزيت"). (أو "لقد بعث نظام المعلومات الخاص بالسيارة بإشارة بأنها تحتاج إلى زيت").

١٤- لقد أخطأت في وضع البطاقات المُصاحبة للهدايا التي تلقيتها في حفلة عيد ميلادك التي شهدها خمسة وعشرون صديقاً لك. وقد تلقيت بعض الهدايا، وكلها من النوعية الرخيصة، ولكنها ذات قيمة رمزية. والآن قد حان الوقت لتقوم

بكتابة بطاقات شكر. ورغم معرفتك بمن شهدوا الحفل، فإنك لاتستطيع على وجه اليقين تحديد هدية كل واحد، وذلك في حوالي ست حالات، فهل:

أ - تتصل بصديق محاولا - من خلال عملية الاستبعاد - تحديد اسم الصديق ونوع الهدية في كل حالة من الحالات كي ما تتمكن من كتابة رسالة قصيرة لكل من أصحاب الهدايا معينا الهدية التي تلقيتها منه، أو

ب- تقوم بكتابة رسائل شكر تذكر على وجه التحديد نوع الهدية عندما تذكر بوضوح اسم صاحبها، ولكن تقوم بكتابة رسائل شكر ذات عبارات عامة للضيوف الستة الذين لاتذكر هداياهم؟

١٥- إنك تتناول طعامك في مطعم لطيف مع أربعة من أصدقائك. وليس هناك منكم من يريد طلب طبق رئيسي باهظ الثمن، ولكن هناك اختلافا في أسعار الأطباق التي يخطط الرجال لطلبها. فكمبدأ عام هل تفضل:

أ - طلب فواتير منفصلة (أو تحدد بأي طريقة أخرى المبلغ الذي يلزم كل شخص دفعه نظير ماطلب) وذلك حتى لاينتهي الأمر بأن يدفع الشخص الذي اختار أطعمة أرخص نفس المبلغ الذي يدفعه من طلب أطعمة أغلى، أو:

ب- تفترض أن الفارق بين الطلبات ليس بذي أهمية على المدى البعيد، حيث إنه من المحتمل أن تخرجوا لتناول الطعام معا في المستقبل القريب ومن ثم تتقاسمون جميعا دفع الفاتورة بالتساوي؟

١٦- يمكن برمجة جهاز تشغيل الأقراص المدمجة الخاص بك ليختار أغان من مجموعة من الأقراص بشكل عشوائي، أو أن يشغل مجموعة محددة مسبقا من الأغاني بنظام معين، وأنت تقيم حفلا هذه الليلة، وقد وضعت في الجهاز خمسة من أحب أقراص الأغاني إليك. فإذا مالفترضنا أنك لاتواجه ضغطا كبيرا متعلقا بالوقت، فهل:

أ - تختار عدداً كبيراً من أغانيك المُفضلة ليتم تشغيلها بنفس ترتيب اختيـــارك لها إلى أن تقوم بضبط الجهاز على وضع آخر، أو

ب- تسمح للجهاز باختيار الأغاني بطريقة عشوائية من الأقراص التي تمثل كــل منها موسيقى تحبها كثيراً؟

١٧- أحد أصدقائك الجُدد ممن يقصرون طعامهم على الخضراوات قــادم لتنــاول الغداء معك وأنت لست بخُضرّي مثله، فهل:

أ - تتصل بصديقك مسبقاً وتُراجع تفاصيل ماتُخطط لطهيه وكيفية طهوك إيـــاه، أو

ب- تُعد طبقاً رئيسياً لايحتوي على لحوم، وتُعده بطريقتك المُعتادة؟

١٨- أي العبارات الآتية تقدم تصويراً جيداً للطريقة التي تتعامل بها مـــع مهمــة كتابة بطاقات المُعايدة؟ (إذا لم تكن ممن يرسلون بطاقات معايدة، أو لا تتحمـــل بشكل عام مسؤولية القيام بذلك، فبرجاء الإجابة على هذا السؤال إجابـــة قائمــة على آخر مرة توليت فيها هذه المسؤولية، أو قائمة على المدخل الـــذي يحتمــل اتباعك إياه إذا ماكُلفت بمهمة إرسال بطاقات تحية لعمـــلاء شـــركتك والتجـــار والشركاء فيها).

أ - "لا أقوم بإعداد قائمة بأسماء الأشخاص الذين ينبغي أن أُرسل لهم بطاقـــات، ثم أقوم بشراء مايكفي من البطاقات لأداء المهمة، أو ربما أشتري عدداً مــن البطاقات يُجاوز قليلاً عدد من تحتويهم القائمة".

ب- "أقوم بشراء مايبدو لي كعددٍ كافٍ من البطاقات مُعتمداً في ذلك على خـــبرتي الماضية وغرائزي الخاصة، ثم أعد قائمة تُناسب أعداد البطاقات التي لديّ".

١٩- طُلِبَ منك إحضار القهوة والمخبوزات لاجتماع يحضره المدراء يُعقـــد فـــي الصباح الباكر، فهل:

أ - تقوم بمحاولة قصيرة لدى مختلف المدراء للتعـــرف علـــى أنـــواع القـــهوة والمخبوزات التي يفضلونها وذلك بعد ظهر اليوم السابق للاجتماع، أو

ب- تذهب إلى محل المخبوزات في وقت مبكر من صباح اليوم التالي، وتتأكد من حصولك على مجموعة متنوعة منها (على سبيل المثال: قهوة خالية من الكافيين، قهوة غير خالية من الكافيين، بعض السكر والزبد، بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من المخبوزات) لإرضاء جميع الأذواق؟

٢٠- بينما تتمشى في أحد المتنزهات إذ عثرت على حقيبة تخص شخصا ما، ووجد بها حافظة تحتوي على معلومات تؤدي إلى اعتقادك بأن صاحبة الحقيقة واسمها "جوليا جيل" تقطن بناية قريبة معينة، ولكنك مع ذلك لاتستطيع تحديد رقم شقة صاحبة الحقيبة في حين أن هذه البناية المقصودة تحتوي على عدة مئات من الوحدات السكنية، ولاتوجد على مدخل البناية قائمة بأسماء قاطنيها. فإذا مافترضنا أنه يلزمك اختيار واحد من بين الخيارين التاليين، فهل:

أ - تتصل بالأشخاص الخمسة الذين يحملون اسم "ج. جيل" ووجدتهم في دليل الهاتف المحلي دون معلومات تخص محل إقامتهم، أو

ب- تقرع الجرس الخاص بحارس البناية، وتشرح له الموقف وتعطيه الحقيبة؟

الاختبار الثاني

١- تصور نفسك عندما كنت في سن الثامنة. أي الخيارات التالية كنت سترجح اختياره كنشاط تشغل به وقت فراغك إذا ماكان كلاهما متاحا في الوقت نفسه؟

أ - قراءة كتاب هزلي مفضل لديك.

ب- تمثيل دور الفتاة العانس.

٢- حدثت أزمة مفاجئة في العمل متعلقة بالمنتجات، وقد ألقي على عاتقك عبء اتخاذ تصرف ما استجابة لهذه الأزمة. أي القولين الآتيين يعد *الأقرب* في وصفه للمدخل الذي يرجح تبنيك له؟

أ - "سأعقد سلسلة من الاجتماعات القصيرة الثنائية مع كل الأشخاص الذين - بحكم موقعهم - يمكنهم تزويده بحقائق رئيسية. وحينئذ أقوم بجمع مجموعة

صغيرة من الزملاء رفيعي المستوى، وهم أولئك الأشخاص الذين يمكنني أن أشركهم في ملحوظاتي للتأكد من دقتها، والذين يمكنني أن أحصل على تعليقاتهم بشأن الفوائد والانتكاسات التي ينطوي عليها أي تصرف كنت أنتوي اتخاذه. وإذا ماطرح أحد الزملاء اتخاذ تصرف ما يختلف جذرياً عن الخيارات المطروحة على المائدة فسوف أستمع إلى ذلك الشخص قبل اتخاذ القرار النهائي".

ب- سأحصل على أفضل تلخيص مُتاح للوضع الحالي، ثم أقوم بجمع مجموعة من الزملاء الثقات، وأُطلعهم على هذا التلخيص سائلاً كل واحد منهم بدوره أن يُقدم تقييمه للموقف الذي نواجهه. وبعد مناقشة الموقف مناقشة تامة بهذه الطريقة سأسأل الزملاء (أو مجموعات الزملاء) تقديم توصيات حول أفضل طريقة للبدء من حيث نقف الآن. ولضمان أننا لم نغفل أي منظور مهم فسأدرس عملية سؤال الجماعات التي تمثل وجهات النظر المعارضة لتقديم مجموعات توصياتهم على نحوٍ مستقل، ولعلى أسأل كل مجموعة تقيم الاقتراحات المعينة الصادرة عن المجموعة (المجموعات) التي يختلفون معها".

٣- يطلب منك أحد زملاء العمل إعداد حديث مهم، فتقضي أياماً عديدة في إعداده. فإذا ما افترضنا أنه يتعين عليك اختيار واحد من بين الخيارات التالية فهل ستقوم – قبل تسليم المسودة التي أعددتها – بـ:

أ – وضعها جانباً ليوم أو يومين ثم تقوم بمراجعتها مراجعة دقيقة للمرة الأخيرة بحثاً عن الأخطاء أو التناقضات، أو

ب- إطلاع العديد من الأصدقاء الثقات مُلتمساً الحصول على تعليقاتهم، ثم تقوم بإدخال تعديلات جوهرية معتمداً في ذلك على تلك التعليقات؟

٤- تعمل كمحرر من بين عدة محررين في إحدى المجلات، فيطلب منك أحد زملائك الذين أرهقهم العمل فحص قصة غلاف ستُنشر حالاً لأحد المؤلفين من

الخارج. أما المراجع فهو في إجازة هذا الأسبوع، ويريد منك زميلك مراجعة القطعة بحثا عن أخطاء الهجاء والأخطاء النحوية. وعقب مراجعة المقال لبضع دقائق فقط تجد لهول المفاجأة أن مقال المؤلف لايحتوي على أخطاء مطبعية فقط بل يحتوي أيضا على مشكلات كبرى متعلقة بالتراكيب إلى جانب العديد من المعلومات الخاطئة. وتخلص إلى تصورك بأنه يمكنك حل تلك المشكلات التي اكتشفتها، ولكنك تعلم أن هذه العملية ستستغرق يومين أو أكثر من قيامك بالبحث والمراجعة لفعل ذلك. وقد أعلن ناشر المجلة مجموعة من الإجراءات التقشفية وغير مستعد لمناقشة أمر تكليف مراجع حر للقيام بمهمة إنقاذ النص وهو أمر غير وارد في الميزانية. وبالمصادفة تجد أن مؤلف القصة قد تم نقله إلى المستشفى مؤخراً عقب حادث سيارة. وهذا المؤلف على استعداد لمراجعة أمر أي تغييرات تقترحها مجلتك، ولكنه ليس في وضع يسمح له بإعادة كتابة القصة بنفسه. فأي المداخل الآتية *يشبه أكثر* المدخل الذي يُحتمل أن تتبناه للتعامل مع هذه المشكلة؟

أ - تخبر زميلك المرهق بأمر المشكلة التي اكتشفتها، وتعلمه أنك مستعد لإنفاق الوقت اللازم لإعداد النص في صورة صالحة للنشر، ولكنه بذلك يكون مديناً لك بواحدة.

ب- تخبر زميلك المرهق أن هناك مشكلات خطيرة بشأن المقال، مُقترحاً ذهاب كليكما إلى مكتب الناشر لمناقشة الخيارات المتاحة بالنسبة لإعادة جدولة قصة الغلاف أو إلغائها.

٥- هناك شائعة قذرة تتردد حولك في المكتب، وهي ليست بشائعة حقيقية، ولست على دراية بشخصية من يُروجها. أي المدخلين الآتيين يمكنه أن يُصور *غريزتك الأولى* لدى سماعك الإشاعة بنفسك؟ حتى وإن استمعت إلى الحديث في منتصفه بأنه عليك اختيار الاستجابة التي تعتبر أقرب مايكون إلى تصوير رد فعلك الأول.

أ - تقوم بإنكار الإشاعة بشدة عندما تصلك، وتخبر الشخص الذي نقلها إليك بهذه الحقيقة، وعندما تعثر على من بدأ بقول هذه الأشياء الخالية من الذوق عنك فإنك لن تتردد في التعبير عن احتقارك له.

ب- تتصرف عن هذه الإشاعة معتبرا إياها أمرا يبعث على السخرية، وتفعل ذلك بطريقة عفوية. وتسأل الشخص الذي نقل لك هذه الإشاعة عما إذا كان يعرف سبب قيام أحد الأشخاص بقول مثل هذا الشيء. وتستمع بعناية إلى الإجابة التي تحصل عليها محاولا تجميع نوع من الدافع وراء هذا الحدث.

٦- تدخل إلى أحد المخابز الصغيرة لشراء فطيرة بالبيض. وهناك عميل واحد أمامك. فهل يرجح أن:

أ - تنتظر دورك على أحد جانبي النضد، أو

ب- تقف على مبعدة قدمين أو ثلاثة خلف العميل الذي وصل قبلك؟

٧- خلال عمل التجديدات في المكتب يكون أمامك اختيار: فإما أن تعمل في مكتب على شكل مقطورة صغيرة غير جذابة تقف بجانب المبنى أو تشترك مع آخرين في غرفة مزدحمة "مشتركة" يجلس فيها ثلاثة أشخاص على طرف حاسوب واحد. ومن المقرر أن تستغرق التجديدات خمسة أيام بعدها يمكنك العودة إلى محطة العمل الخاصة بك. أي الخيارين سيكون أكثر جاذبية بالنسبة لك؟ (افترض أن وظيفتك *لاتتطلب* استخدام الحاسب إلا لثلث الوقت فحسب، وبإمكانك – من الناحية النظرية – أن تحقق نفس الإنتاج في أي من المكانين).

أ - المقطورة.

ب- مكان العمل "المشترك".

٨- افترض للحظة أنه قد تم إدخال تعديل جذري على النظام السياسي، وأنه ماعاد أعضاء مجلس الشيوخ وأعضاء الكونجرس والرؤساء ينتخبون بالاقتراع المباشر إنما بدلا من ذلك يتم اختيارهم عن طريق يانصيب من خلال الحاسوب، وأما المواطنون الذين يتم اختيارهم *فلابد* أن يشغلوا مناصبهم الفيدرالية لفترة

شهر واحد، وواحد فقط. (وعدم أداء اليمين الدستورية لأحد المناصب المناسبة يعاقب عليه بحكم شاق بالسجن لعشر سنوات على الأقل في سجن ذي إجراءات أمن مشددة) وفي أحد الأيام تفتح البريد الخاص بك فتعلم انه قد وقع عليك اختيار نظام الحاسوب القومي، وأنه يلزمك أن تتولى لمدة شهر إما منصب رئيس الولايات المتحدة أو عضوا في الكونجرس عن الدائرة التي تعيش فيها. أما الاختيار بين المنصبين فهو متروك لك. فأي ستختار؟

أ - رئيس الولايات المتحدة.

ب- عضو في الكونجرس.

٩- خلال جلسات الأسئلة والأجوبة الجماهيرية التي غالبا مايتم تضمينها كجزء من الأحاديث والندوات ومجموعات المناقشة وماأشبه ذلك، هل سبق لك أن وجهت السؤال الأول؟ (*ملحوظة*: إذا ماكان المنسق أو زعيم المجموعة قد اختارك من بين الجمهور وطلب منك التعليق أو توجيه سؤال فإن هذا ليس بمهم).

أ - نعم

ب- لا

١٠- إذا ماكان يتعين عليك أن تختار بين الخيارين التاليين فأي منهما ستفعل؟

أ - تؤدي أو تتحدث أمام مجموعة لمدة خمس دقائق دون أن يسبق ذلك إعداد كاف ودون نص معد.

ب- تدخل حجرة يشغلها عدد كبير من الغرباء يحضرون حفلا يفيض بالنشاط، فتقدم نفسك لخمسة وثلاثين شخصا منهم على الأقل وتصافحهم.

١١- إذا ماكان يلزمك المشاركة في واحد من الأنشطة التالية فعلى أي منها سيقع اختيارك؟ (افترض أنه سيخصص لك مدرب سيكون مستعدا للعمل معك في أي مجال ترغبه وللفترة التي تعتبرها مناسبة، وذلك قبل مشاركتك في أي أنشطة تنافسية، وافترض أيضا أنه عندما يحين وقت دخولك في المنافسة ستقف أمام آخرين على نفس مستواك المهاري تقريبا).

أ - مسابقة رماية بالرمية الحرة.

ب- مسابقة تجديف جماعية.

١٢- تعمل في وكالة إعلانات، وبعد مناقشة طويلة مع أحد زملائك حول أفضل طريقة لتوجيه حملة معينة، فتقرأ مقالاً في مجلة صناعية تميل إلى تأييد رأيك القائل بأن الجمهور المستهدف المناسب بالنسبة للمنتج محل النقاش يتمثل في النساء فيما بين سن الثامنة عشر والرابعة والثلاثين. أي من السؤالين التاليين يعكس بشكل أفضل الرسالة التي يُحتمل أن تكتبها على المُلصق الذي يُثبت على المنتج قبل أن تُقدمها لزميلك لمراجعتها؟

أ - "لتشعر بهذا، أهناك أي رد فعل؟"

ب- "ماذا ترى بشأن استنتاجاتهم بالنظر إلى الحساب س"

١٣- أي العروض التليفزيونية المحبوبة الآتية تذكرت/ تذكر أنه يحظى بمشاهدة كبيرة؟ (إذا لم تكن لديك معرفة بالبرامج أو لم تحب أياً منها، إذن فأي منها يجد اعتراضاً أقل بناءً على ماسمعته عنهما؟)

أ - *ستون دقيقة.*

ب- *برنامج ماش.*

١٤- أنت مدير لإحدى مجموعات العمل، وقد تم اختيار فريقك ليحصل على رحلة مفردة على نفقة الشركة لحضور اجتماع في هونولولو بجزر هاواى. وسوف تقوم الشركة بتوفير الإقامة وشراء تذاكر الطائرة بالإضافة إلى دفع "إعانة معيشية" قدرها ٣٠٠ ألف دولار عن كل يوم ولمدة خمسة أيام. وعلى الرغم من أن هناك بعض واجبات العمل مطلوبة من الشخص الذي سيحضر الاجتماع فإن نسبة ٧٠% من أسبوع "العمل" الذي يقضيه الشخص في هاواي سيكون مفتوحاً للأنشطة الترفيهية والمتعة الشخصية. وقد صدرت إليك تعليمات بمنح الرحلة لواحد من أعضاء فريقك، واحد فقط. وقد كان هناك قدر من التكهنات بشأن من سيقع عليه الاختيار لحضور المؤتمر. ويتعين عليك اتخاذ القرار في غضون

٤٨ ساعة. (ولايمكنك أن تحصل على "رحلة العمل" هذه لنفسك مهما كان استحقاقك لها، ولايمكنك أيضاً رفض الرحلة تماماً). أي المداخل التالية أقرب إلى التعبير عن الطريقة التي ستتعامل بها مع القرار؟

أ - تُقرر إجراء مسابقة تكون جائزتها الرحلة، وتمنح للمتسابق الذي يأتي بالمدخل الأكثر إبداعاً لحل مشكلة مُلحّة تخص العمل، وتجاهدون لحلها منذ أسابيع، ولم تحققوا إلا القليل من النجاح. أمّا القرار النهائي والخاص بالمتسابق الذي يأتي بالحل الأمثل فهو إما يكون متروكاً لك أو للجنة داخل الشركة. (*ملحوظة*: ينبغي أن يقع اختيارك على "أ" إذا ما دعتك *غريزتك الأولى* إلى اختيار العضو الذي تشعر بأنه الأجدر بالرحلة).

ب- تُقرر إجراء مسابقة إما متصلة بالعمل أو غير متصلة به، وسيكون هناك فائز في هذه المسابقة. واختيار هذا الفائز ليس بقائم على حكمك أو حكم إحدى اللجان، إنما هو قائم على عامل خارجي يمكن تقييمه. وبمعنى آخر فإنك تقوم بعمل مسابقة لا تختار أنت الفائز فيها (ولايختار أي شخص آخر) عن طريق الحكم على مميزات أحد المتسابقين، ولكن - على سبيل المثال - عن طريق تخمين العدد الصحيح الخاص بحبات الحلوى في برطمان كبير، أو الرد على مكالمة خدمة العملاء رقم ألف في هذا اليوم.

١٥- افترض أنك خطبت إحدى الفتيات مؤخراً، ولم تُعلن بعد عن قرارك هذا لأصدقائك المقربين. وبالمصادفة فإنك تشهد أنت وخطيبتك حفل زفاف بأنفسكما في نهاية هذا الأسبوع، فأي الخيارات الآتية يُعبر أكثر عن الأسلوب الذي ستستريح له أكثر لإعلان هذا النبأ؟

أ - في سرية - إما أثناء الاستقبال أو بعده - وذلك بأن تذكر الأمر لواحد فقط من أصدقائك المقربين الذين يحضرون الحفل، ثم تقوم بتأكيد التفاصيل للثلاثة أو الأربعة أصدقاء الآخرين المقربين لك ولخطيبتك التي يتصادف

كونها مستعدة لهذه المناسبة، ثم تشكر الآخرين الذين يأتون لتهنئتك خلال اليوم شكراً مهذباً وموجزاً على أمنياتهم الطيبة.

ب- على الملأ، ويفضل أن يكون ذلك عقب قيام أحدكما بشق طريقه نحو مقدمة المجموعة ليلحق بتقريع العروس على الباقة أو تقريع العريس على رباط الجورب.

١٦- حدثت مشكلة ضخمة في الحاسوب الشهر الماضي وأسفرت عن فقدان عدة آلاف من طلبات العملاء دون القدرة على استرجاعها، وقد عُهِدَ إليك بمهمة مراجعة ماحدث مراجعة دقيقة، وتعد تقريرا بما توصلت إليه، وتقدمه شخصيا إلى رئيس الشركة. وعلى مر أسبوع كامل قمت بعمل البحث اللازم، وتوصلت إلى أن سلسلة من أخطاء العاملين هي التي تسببت في فقدان هذه المعلومات، وليس عيوب في الحاسوب أو البرمجيات. (ليست الأخطاء من صنعك أو من صنع أي شخص في قسمك) أي من العبارتين التاليتين يعبر أكثر عن الطريقة التي ستبدأ بها عرضك للأمر أما رئيس الشركة؟

أ - بناء على البحث الذي أجريته فإنني أرى أن المسؤولية الأساسية عن تعطل الحاسوب تقع على عاتق....".

ب- لقد جاء عطل الحاسوب نتيجة لعدد من الأخطاء الباهظة التي نتمنى ألا نواجهها ثانية، وأشد هذه الأخطاء فداحة في رأيي هو ....".

١٧- نظرا للاستقطاعات في الميزانية الصادرة بأمر أعلى المستويات في الشركة - وليست ناجمة عن أي مشكلة تخص الأداء - فإنك مضطر لتسريح أحد العاملين الأكفاء صاحب خبرة السنوات العديدة. وبعد إطلاع العامل على الأخبار السيئة، فكيف يرجح أن يكون تعاملك مع مسألة إطلاع الأعضاء الثلاثة الآخرين في الفريق الذين يخبرونك بأمر تسريح هذا العامل؟ (افترض عدم وجود إرشادات من جانب الشركة لك كي تستشير بشأن هذا الأمر).

أ - من خلال مذكرة تحريرية مثبتة على الحائط، أو من خلال الاجتماعات الثنائية، أو بتفويض المهمة إلى شخص آخر، أو ببساطة بأن تسمح للعامل المسرح بإفشاء هذا الخبر.

ب- من خلال لقاء قصير مع الأعضاء الثلاثة الباقين.

١٨- أنت الوصلة الإعلامية لمؤسسة كبرى في مجال المنتجات الاستهلاكية. وثمة أزمة علاقات عامة كبرى خاصة بسحب أحد المنتجات قد أدت بالشركة إلى إعداد بيان صحفي مفصل ومجموع بدقة يذكر مافعلته به شركتك: وماستفعله، وماستستمر في فعله بالنظر إلى أي منتج ليس على درجة عالية من الجودة. وقد تم صياغة البيان الصحفي في إحدى عطلات نهاية الأسبوع الطويلة جدا، وقد تمت مراجعته على أعلى المستويات داخل الشركة. أما مهمتك فهي توزيع البيان الصحفي على وسائل الإعلام إبان مؤتمر صحفي يعقد بعد ظهر يوم الاثنين، والأمل يحدوك أن تدفع برسالة شركتك إلى الظهور في نشرات الأخبار المذاعة ذلك المساء. ورغم ذلك وأثناء إعدادك للمنشورات الصحفية فإنك تلاحظ - من خلال ماكان يجب أن يكون خطأ في المرحلة النهائية من معالجة الكلمات - أن نسخ الوثيقة قد تضمنت فقرة سرية لايجب إعلانها على الجمهور. وتتضمن هذه الفقرة تعليقات صادرة عن رئيس الشركة إلى مستشاريه القانونيين، وهي تحتوي على عديد من الجمل - مفترض أنها صيغت في وقت مبكر - التي تظهر في مكان آخر في البيان الصحفي، فهل:

أ - تحصل على القرص الذي يحتوي على أحدث نسخة محررة من البيان، وتقوم بحذف الفقرة التي تم إيرادها على سبيل الخطأ، ثم تقوم - وعلى مسؤوليتك الخاصة - بتوزيعه على وسائل الإعلام، أو

ب- تقوم بتنقيح الوثيقة مقدما إياها إلى مكتب الرئيس للحصول على موافقة عليها قبل توزيعها على وسائل الإعلام، حتى وإن كان ذلك يعني أن تفوتك دورة إخبارية.

١٩- تغادر عملك مع أحد الزملاء في طريقكم إلى موعد اجتماع في الناحية الأخرى من المدينة، وكنت قد خططت للمشي إلى مقصدك، ولكن السماء أمطرت أمطارا خفيفة وليس بحوزتك مظلة أنت ولا صديقك، فتقرران الحصول على سيارة أجرة، ولكن يبدو أن كل السيارات التي تمر بكما مشغولة. فأي المدخلين الآتيين الذي تميل أكثر إلى اقتراحه؟

أ - يقوم أحدكما بالإشارة لإحدى السيارات بالوقوف بينما يعود الآخر عدوا إلى المكتب للاتصال بشركة سيارات الأجرة لتبعث بواحدة لالتقاطكما.

ب- يعود كلاكما إلى المبنى منتظرين السيارة التي تُخططان لطلبها.

٢٠- ماهو أسلوبك النمطي الذي تمضي به فسحة تناول القهوة في العمل؟ اختر العبارة التي تُعبر أكثر عن إجابتك.

أ - "عامةً أقوم بقضاء جزء منها على الأقل بمفردي مسترخياً".

ب- "عامةً أقوم بقضائها في صحبة زملائي العاملين".

لاتوجد إجابات صحيحة!

قم بجمع استجاباتك رقم "أ" و"ب" في كل اختبار، وتذكر أن هذا الاختبار ليس من النوع الذي يمكن أن ترسب فيه (أو تتفوق).

الاختبار الأول

- *إذا ماقمت بوضع علامات على الإجابات "أ" أكثر من العلامات على الإجابات "ب" في الاختبار الأول، فمن المرجح أنك تتبع أسلوباً أفضل مايوصف بأنه أسلوب "اجعل الشيء خالياً من الأخطاء".*

وكقاعدة عامة فإنك عادة ماتكون منشغلاً بتقييم كل وأي نطاق مشكلة محتمل تقييماً دقيقاً كما تتطلب الحالة الفردية، ومن خلال إقرار كل الضمانات اللازمة

للتعامل بفاعلية مع المواقف التي تطرأ ويصعب التنبؤ بها. ويعتبر أمراً مهماً بالنسبة لك أن يتم إنجاز الأشياء على الوجه الصحيح.

وعندما يقترح عليك شخص ما "أن تكتفي بمخاطبة القضايا الكبرى فقط" أو "أن تبذل أقصى جهد ممكن مع اعتبار الوقت الحالي والقيود على الموارد"، فإنك قد يُخامرك شعور عميق بالانزعاج لاحتمال أن يفوتكم شئ على قدر كبير من الأهمية. ومن المرجح أن تشعر أن المعايير تفكر مرتين (على الأقل!) قبل أن تتجاهل الإرشادات المذكورة بوضوح عند تعاملك مع مهمة ما.

وفي معظم الأحوال فإنك تُفضل النظر إلى المشكلات من أكبر قدر ممكن من الزوايا قبل اعتبارها "كاملة"، وحتى حينئذ فإنك قد تتمتع بقدر طيب من الاحترام لاستعراض الأمور بعد أن يُشار إلى أنه قد تم التعامل معها. ومن المحتمل عندما تبدأ العمل في أحد المشروعات ألا تعتبر مدخلاً ناجحاً إلا بعد أن تتم مراجعته بدقة بحثاً عن احتمال وجود تناقضات أو هفوات أو أخطاء. إنك تجد متعة في الشعور الناشئ عن اكتشافك مشكلة ما، ذلك لأن اكتشاف المشكلات يتيح الفرصة للمرء لإبرازها قبل أن تتسبب في المزيد من المتاعب.

> *إذا ماقمت بوضع علامات على الإجابات "أ" أكثر من الإجابات "ب" في الاختبار الأول فمن المُرجح أنك تتبع أسلوباً أفضل مايوصف بأنه أسلوب "اجعله ينطلق".*

وكقاعدة عامة أنت تميل إلى الانشغال بإكمال المهمة التي بين يديك ومنع تحول انتباهك عنها أثناء محاولتك القيام بذلك. وعندما يقترح عليك أحد الأشخاص أن تؤجل التعامل مع شئ ما حتى وقت لاحق" أو "ضع في حسبانك كذا وكذا أثناء قيامك بعملك"، فإنه قد يُخامرك شعور بالإحباط أو الضجر. وفي معظم الأحوال يكون من الأسهل عليك أن ترى كيف تنطبق المبادئ والأفكار والاقتراحات على الأمر الذي أمامك مباشرة في الوقت الحالي. ومن المحتمل أنه عندما تعتزم الانتهاء من إحدى المهام فإنك تميل إلى التركيز عليها بشدة معينة وإنه مع مواصلتك العمل مع مختلف

عناصر المهمة بأنك تستمتع بالشعور الذي ينشأ مع إعلانك "اكتمال" كل عنصر أو "الانتهاء منه" أو "حله".

الاختبار الثاني

- *إذا ماقمت بوضع علامات على الإجابات "أ" أكثر من الإجابات "ب" في الاختبار الثاني، فمن المرجح أنك تتبع أسلوبا أفضل مايوصف بأنه أسلوب "افعل الشيء بنفسك"*

كقاعدة عامة أنت تفضل العمل باستقلالية وتقييم المواقف على أساس غرائزك وخبرتك الخاصة. وعندما يقترح عليك أحد الأشخاص أن "تتعرف على رأي الآخرين" أو "تسعى للحصول على بعض التعليقات" فإنك قد يخامرك شعور معين بالضجر، أو إحساس بالهم بشأن فقدان الميزة التي غالبا ما تتأتى من اتباع "غريزة داخلية".

ورغم أنه قد يكون من الضروري تحقيق أهداف معينة فإن اللجان أو التجمعات ليست بالطريقة التي تحبذها لعمل الأشياء. وفي معظم الحالات تشعر أن قيامك بمراجعة الأمور بنفسك هو أنسب وأكفأ طريقة لعمل الأشياء، وغالبا مايرجح لديك أن هذه الطريقة ستسفر عن نتيجة إيجابية أكثر من محاولتك أن تشرح بدقة لشخص آخر ماينبغي عمله.

- *إذا ماكانت علاماتك على الإجابات "ب" أكثر منها على الإجابات "أ" في الاختبار الثاني فمن المرجح كثيرا أنك تتبع أسلوبا أفضل مايوصف بأنه أسلوب "دع الآخرين يفعلون ذلك".*

كقاعدة عامة أنت تفضل العمل كجزء من مجموعة، وتقيم المواقف من خلال جمع أكبر قدر من وجهات النظر يمكنك الحصول عليه من الأعضاء الآخرين. وعندما يقترح عليك أحد الأشخاص أن "تقوم بالمهمة بنفسك هذه المرة" أو تتخذ

أفضل قرار يمكنك اتخاذه باستقلالية"، فإنك قد تشعر بالهم لاحتمال إغفال وجهات نظر مهمة.

ورغم أن قيامك بالعمل بمفردك يكون أفضل خيار متاح أحيانا فإنك تشعر براحة أكثر للعمل كجزء من فريق يؤدي كل عضو من أعضائه واجبات محددة ويتم تشجيع آراء مجموعة متنوعة من الناس قبل اتخاذ القرارات. إنك عادة ماتشعر بالراحة التامة عندما يتعلق الأمر بنقل المعلومات المهمة إلى الآخرين، لاسيما المعلومات التي تؤثر على أنشطتهم كأعضاء فريق.

وفي معظم الأحوال يولتيك شعور بأن استعراض الأمور بالتنسيق مع الآخرين يمثل أنسب وأكفأ طريقة لعمل الأشياء، وغالبا مايرجح لديك أن هذه الطريقة ستسفر عن نتيجة إيجابية أكثر من محاولتك التكيف مع موقف غير مألوف لك مثلا دون بذل جهد كي تعلم ما إذا كان هناك شخص آخر ذو خبرة أكبر لديه آراء يمكنه عرضها.

الآن وقد أصبحت لديك فكرة عن كنه غرائزك الأولية بالنظر إلى مربعي الأولوية، فإنه ينبغي لك أن تكون قادرا على تحديد الفئة التي يقع ضمنها أسلوب غريزتك الأولى في الأنموذج ذي المربعات الأربع.

هل تعرفت على الأركان الأربعة للمربع؟

أين تجد نفسك في النموذج ذي الأربعة مربعات؟ لعلك وجدت نفسك تفكر في المعارف الحاليين والماضيين الذين يقعون ضمن الفئات الثلاث *الأخرى* إلى جانب فئتك. يُعد هذا تدريباً جيداً سيساعدك على أن تصبح أكثر ألفة مع النموذج ذي المربعات الأربعة. ويمكن أن يكون النموذج أداة بالغة الفعالية للتنبؤ بالطرق التي يرجح الناس اتباعها للحصول على مايريدون في مجموعة كبيرة ومتنوعة من المواقف. وبمعنى آخر فإن المجموعات الأربع تستحق معرفتها جيداً.

في الصفحتين التاليتين سنقوم بالإشارة إلى هذه المداخل الأساسية الأربعة التي تُعبر عن "كيفية رؤيتي للشيء" مرة تلو أخرى. ولكي نُحقق أقصى استفادة من هذا الكتاب فلتأخذ من وقتك لحظة للتعرف على الأساليب الأربعة الأساسية. رجاء أن تتوقف عن القراءة الآن، وتعد على ورقة منفصلة قائمة تضم عشرة من معارفك: أفراد الأسرة، أو زملاء العمل، أو الأصدقاء.

كيف يتعامل كل منهم مع مشكلة معينة؟ أي واحدة من المجموعات الأربع تقدم أقرب وصف لكل شخص؟ هل هناك أحد منهم شعرت أن العلاقة بينكما تسير بسلاسة شديدة؟ على نحو سيئ جداً؟

وإذا ماوجدت - بعد إعداد قائمتك ذات العشرة أشخاص - أنك لم تأت بممثل من واحد أو أكثر من مجموعات الأساليب، فلتستمر في طريقك إلى أن تحصل على مثال واحد على الأقل لكل ركن من أركان المربع.

تحدثنا كثيراً عن "كيف"، فماذا عن "لماذا"؟

إن تقسيم المجموعات الأربع الذي كنا نقوم بفحصه يساعد على تفحص *كيفية* احتمال معالجة الناس لمهمة "إنجاز عمل شئ ما" على أساس يومي. ولكن ماذا بشأن *الدوافع* الكامنة وراء تصرفاتنا؟

قام عالم النفس "إبراهام ماسلو" بتطوير نظام لتصنيف عدد من أنواع الحاجات البشرية، وقد قام بتحديد سبع نوعيات أساسية. إن هذا الملخص ذا المستويات السبعة للدوافع الإنسانية المهمة يستحق المطالعة قبل أن ننتقل إلى الفصل التالي من فصول الكتاب. إنه يذكر سلسلة من المتطلبات لاتختلف عن الهرم.

تتواجد أكثر حاجاتنا جوهرية - وهي المتطلبات الفسيولوجية - في قاع الهيكل، ومادامت تُلبي هذه الحاجات فإننا نكون أحراراً في السعي وراء إشباع حاجات

المستوى التالي. ومع اقترابنا من قمة الهرم فإننا نركز على الحاجات التي تشير بدرجة أقل إلى البقاء البدني وأكثر إلى إحساس مستمر بالإشباع.

وحسبما يرى "ماسلو" فإن كل واحد منا يتصرف وفقا لهذا التسلسل الديناميكي للحاجات، فإذا لم نكن سعداء بالوضع الحالي على مستوى معين من مستويات الحاجة، فيكون من الصعب أن نشغل أنفسنا بالحاجات على المستوى الأعلى. وبذلك يتضح أنه كلما كان فهمنا لمستوى الحاجة لدى شخص ما فهما تاما كلما كان تقييمنا لدوافع ذلك الشخص أكثر دقة.

وإليك فيما يلي تلخيصا موجزا للحاجات المتسلسلة لدى "ماسلو":

الحاجات الجمالية: مثل البحث عن الجمال أو تطوير مدخل فني مرضى.

حاجات *المعرفة/ الفهم:* مثل تنمية معرفة أو فهم متعمق في حقل معين أو تطوير نظام جديد لتفسير العالم من حولنا.

حاجات *تحقيق الذات:* مثل الإحساس بتحقيق الذات أو الإحساس باستخدام طاقات المرء إلى أقصى درجة.

حاجات *التقدير:* مثل نيل احترام الأقران، أو الإحساس بالإجادة أو الكفاءة في العمل أو النظام اليومي، أو السمعة الطيبة أو التفوق في حقل معين.

حاجات *الانتماء والحب:* مثل التفاعلات مع شريك الحياة أو الرفيق، أو الحصول على تأييد الآخرين في أوقات الشدة، أو العلاقات العائلية المنسجمة، أو الإحساس بالانتماء إلى جماعة، أو الصداقة الحميمة.

حاجات *الأمان:* مثل الاحتماء من العنف أو الفوضى، أو الإحساس بالنظام أو الاستقرار، أو عدم الخوف أو القلق، أو الإحساس بالنظام في الروتين اليومي.

الحاجات الفسيولوجية: مثل الطعام أو الشراب أو المأوى أو الجنس أو النوم أو الشفاء من إصابة أو مرض.

وإذا ماأردنا التأثير على شخص ما في اتجاه معين، فإنه ينصح بأن نربط التغيير السلوكي الذي نسعى إليه بتلك الحاجات الرئيسية بالنسبة لمستمعنا. فعلى سبيل المثال إذا ماكان هناك شخص ضمن طاقمنا يواجه متاعب مالية باستمرار، ومُصاب بهم عميق بشأن الرفاهية اليومية لأسرته، فإن جهودنا لمخاطبة اهتمام ذلك الشخص بقضايا المعرفة والفهم – على سبيل المثال – من المحتمل أن تذهب سُدى. وإلى أن يتم مخاطبة مشاغله الأكثر إلحاحاً أو إلى أن نربط أهدافنا الخاصة بمستوى حاجته، فإنه ليس من المهم حقاً مايُقال (أو مايُذكر ضمنياً) عن كيفية نجاح الهدف الذي نضعه في ذهننا من أجلها في مساعدتها على توسيع معرفتها وخبرتها. إن عضو الطاقم هذا سيكون منشغلا بمشكلاته المالية، سواء على مستوى خفي أو واضح.

ومع ذلك، فإذا ماكان لنا أن نربط نفس الهدف باحتمال زيادتها لدخلها بالحصول على ترقية أو زيادة كبيرة في المرتب، فإننا سنرى مجموعة مختلفة تماما من الاستجابات.

لابد لنا من لقاء الناس على أرضهم إذا ما كنا نأمل العمل جيدا معهم، كلا بالنظر إلى حاجاتهم الظاهرة وغير الظاهرة، وبالنظر إلى المدخل الذي يتبنونه عند تلبية تلك الحاجات.

سيعلمك هذا الكتاب كيف تتبنى – لمرة واحدة على الأقل – الأسلوب الذي يرجح أن يعينك على تحقيق نتائج طيبة في تفاعلاتك مع الآخرين. وسيبين لك أيضا كيفية ربط أهدافك بمستويات الحاجة التي يرجح أكثر أن تكون ذات صدى لدى الأشخاص الذين تتعامل معهم.

ورغم احتواء الصفحات التالية للعديد من النصائح العامة التي ستجد لها فائدة عامة في التعامل مع المجموعات الأربع كلها والأشخاص ممن لديهم تنويعة كبيرة من الحاجات، وسيتضمن كل فصل أفكارا معينة لمخاطبة عقليات ومستويات حاجة معينة.

ومن الواضح أن معرفة شخصية من تتعامل معهم وماهم بحاجة إليه سيخدم كأساس مهم تنفيذ الأفكار التالية.

وماذا بعد؟

إن تعلمك كيف تستمع جيداً هو الخطوة الأولى نحو تحديد شخصية من تتعامل معه والأهداف التي يسعى إليها تحديداً دقيقاً. وفي الفصل التالي سنُلقي نظرة على بعض أساليب الإنصات.





الإنصات على كل المستويات

يعد الاستماع الجيد للرؤساء والمرؤوسين والأقران وأي شخص آخر تتصل به هو *سلاحك السري للتعامل مع الآخرين*. قليل جداً أولئك الذين ينصتون - أو حتى يتظاهرون بالإنصات - لدرجة أنك تستطيع من فورك تمييز نفسك عن معظم الآخرين الذي يتصل بهم محدثك في فترة يوم واحد وذلك من مجرد إعارة الانتباه لما يقوله المتحدث.

إن الإنصات باعتناء *ليس* بالشيء الذي ينبغي الاحتفاظ به للاجتماعات مع الرؤساء. وإنه لمن المُغري أن تقع في شرك الظن بأن بعض الناس ذوو غباء متأصل، ولكن العمل بناء على هذا الافتراض أمر خطير.

إن الافتراض الأفضل هو أن كل شخص - دون النظر إلى وضعه في المؤسسة أو منزلته الاجتماعية - لديه قصة شيقة من *نوع ما* يريد أن يحكيها: كمنظور فريد وجذاب لرؤية الأحداث، أو معلومة عظيمة القيمة قد لاتجدها في مكان آخر. ولعل الرؤية الجديدة تحتاج إلى قليل من المساعدة من شخص آخر، ولكن الحقيقة هي أن *كل شخص* لديه قيمة من نوع ما كإنسان وإنه جدير بالاحترام.

وقد لاتُتاح لنا دائماً الفرصة لتقديم احترامنا في صورة محادثة مطولة، ولكن ينبغي علينا دائماً أن نكون مستعدين لجعله يتخذ أشكالاً أخرى.

وهناك مثل يتداول في الشرق يقول: "كل شخص تلتقي به يعرف شيئاً لاتعرفه".

> الإنصات باعتناء:
>
> - يتيح لك فرصة الحصول على معلومات قد تكون بحاجة إليها
> - يضعك موضع قوة
> - يكسبك حلفاء
> - يتيح للشخص الغاضب أو الثائر الوقت لاستعادة صوابه
> - يمنحك الوقت الذي تريده لاكتشاف أي من العقليات الأربع يحتمل استخدام محدثك لها بالغريزة الأولى
> - تمنحك الوقت الذي تريده لاكتشاف مستوى الحاجة الذي يعمل من منظوره محدثك
> - أفضل استجابة للأشخاص المتغطرسين

الانتباه إلى الحقائق، الانتباه إلى "النبرة"

هناك غرضان للإنصات بعناية، والغرض الأول منهما فقط هو الذي نسعى إليه بشكل عام. إننا ننصت بشكل عام لأننا نريد الحصول على المعلومات، ونرجو تعلم الأشياء التي قد يتطوع الشخص الآخر ويمنحنا إياها أو يقدمها لنا ردا على سؤال، وهذا هو ما نسميه *فرص الاستماع القائم على المحتوى*. ولكن هناك نوعا آخر من أهداف الاستماع، وهو نوع لانعيره اهتماما كثيرا كما ينبغي.

وعندما ننصت من أجل اكتشاف كيف ينظر محدثنا إلى العالم، ولمعرفة الحاجات التي تدفعه، فإننا بذلك لانستمع إلى حقائق جديدة متعلقة بالموضوع محل المناقشة، إنما من أجل اكتشاف المزيد عن *الشخص الذي نتحدث معه*. ولنا أطلق على هذا النوع من أهداف الاستماع اسم *فرص الاستماع القائم على الشخص*. وبالنظر إلى أهدافنا المباشرة للتعامل مع شخص ما فإن أغراض الاستماع القائمة على الشخص

تتساوى تماماً في ملاءمتها وأهميتها مع نوع الإنصات القائم على الحقائق، وهي عادةً ما تحوى مضامين أكثر بكثير من أجل تطوير علاقات المدى الطويل.

وهناك سؤالان رئيسيان تلزم الإجابة عليهما عندما يتعلق الأمر بالسعي لتحقيق الاستماع القائم على الشخص:

- تحت أي عقلية من عقليات الغريزة الأولى الأربع يندرج هذا الشخص؟
- ماهي الحاجة الدافعة التي تُحرك هذا الشخص؟

سيعتمد الكثير من الاقتراحات الواردة في هذا الكتاب على قدرتك على تقديم إجابات من نوع "أفضل تخمين" لكلٍ من هذين السؤالين.

وفي الحقيقة يُعد تحديد الحاجة الحالية لأحد الأشخاص وفقاً لتسلسل "ماسلو" مهمة غير دقيقة، فهي قائمة إلى حد كبير على الاستنتاج وغرائزك الخاصة ومعرفة عامة بالتسلسلات التي ناقشناها في الفصل السابق. ومع ذلك، فإن اكتشاف نوع العقلية التي نتعامل معها من بين العقليات الأربع يُعد أمراً أكثر مباشرة، ولايتطلب الأمر كثيراً من الممارسة لتعلم كيفية تقييم الشخص لمسألة "إيجاد من يقوم بعمل الأشياء"، رغم أنها تتطلب بالفعل بعض الممارسة.

وقبل أن تتمكن من إصدار حكم مؤكد بشأن عقلية الغريزة الأولى الخاصة بمحادثك، فإنه يتحتم عليك أن *تنصت* إلى الشخص، ليس فقط من أجل الحقائق – رغم أهميتها المؤكدة – ولكن من أجل معرفة "النبرة الشخصية" التي يضيفها على أي موضوع تحت المناقشة.

إن الإنصات يبدو مثل عمل بسيط، ولكن يتعين على الكثيرين منا بذل جهد خاص للقيام بذلك بطريقة متفتحة منتبهة لاتميل إلى إصدار أحكام. وإليك بعض الاقتراحات من أجل أساليب إنصات معينة يمكنك العمل بها بسهولة من خلال تضمينها لروتينك اليومي.

ستة أساليب للإنصات لتستخدمها
سواءً أكنت تعرف محادثك أو لاتعرِفه

دعنا نفترض أنك لاتعلم بالضبط إلى أي مجموعة من المجموعات الأربع ينتمي محادثك. إليك فيما يلي ست خطوات بسيطة يمكن اتخاذها خلال تفاعلاتك اليومية مع الآخرين، *وستجعل شريكك في المحادثة يتكلم*، وهي الخطوة الجوهرية الأولى عندما يتعلق الأمر بتحديد هوية مَنْ تتعامل معه بدقة. وستمنحك أيضاً هذه الخطوات فرصة أفضل لتحجيم الحوارات السلبية والوصول إلى حقائق أي موضوع تتم مناقشته.

وفي العالم المثالي قد تكون أساليب الإنصات هذه عادة راسخة يتحلى بها كل شخص، ولكن رغم ذلك حتى الاتصاليين البارعين يغفلونها من وقت لآخر. ابذل جهداً واعياً لتتعلم الست جميعها في غضون يوم معين، سواء أكنت تعتبرها جزءاً من أسلوبك التخاطبي الحالي أم لا. وقيامك بهذا سوف يغرس (أو يُقوّى) مهارات استماع جيدة، ويجعل تفاعلاتك مع الآخرين أكثر جدوى.

- *قبل الإجابة على سؤال شخص ما أو تعليقه أو اقتراحه عليك بإعادة صياغته بعباراتك الخاصة كي تبين فهمك الكامل لما قاله.* ثم اطلب حينئذ التحقق، ودع الشخص الآخر يأخذ زمام المبادرة مرة ثانية في المحادثة.

رغم أن المهمة تبدو سهلة بالدرجة الكافية، غير أن الأمر قد ينطوي على قدرٍ كبير من الصعوبة، لاسيما عندما يتم إدراك رسالة الشخص الآخر على أنها نقد مباشر أو ضمني. وسواء أكان ذلك صحيحاً أم خاطئاً فإننا غالباً مانُفسر سؤال مثل "متى سيكون ذلك التقرير الموجه إلى السيد "ويلسون" جاهزاً؟" كما لو كان السؤال شيئاً من قبيل "لِمَ بحق السماء لم تنته بعد من التقرير الموجه إلى السيد ويلسون؟".

وعندما يطرح علينا أحد الأشخاص سؤالاً مثل ذلك فقد نجد أن هناك إغراءً قوياً يدفعنا إلى اتخاذ رد فعل دفاعي تجاه هذا التحدي الضمني. ومع ذلك فإننا عندما

نُصدر رد فعل بهذه الطريقة فإننا غالباً نقدم معلومات لايبحث عنها الشخص الآخر... والأسوأ من ذلك أن نقوم بتصعيد الموقف بغير داعٍ من خلال إظهار تحدٍ مُضاد، وهو الأمر الذي قد لايتفق مع نية الشخص الآخر.

بدلاً من ذلك جرِّب أن تقول شيئاً مثل هذا

"لو أنني أفهم ماتقول فإنك تحتاج إلى موعد تُحدده للسيد "ويلسون" كي يعلم الوقت الذي يتوقع فيه الحصول على التقرير"

وبقولك مثل هذه العبارة تُحقق هدفين مهمين: توضح في عقلك بدقة الشيء محل النقاش، وتعرف الشخص الآخر أنك مهتم في الحقيقة بالتعامل مع القضية كما عرضها. (وإذا لم تحقق ماتصبو إليه تماماً في تفسيرك لما قاله الشخص الآخر، فإنك تتيح للشخص الآخر فرصة آمنة نسبياً لتوضيح الرسالة).

- *وجِّه أسئلة ذات نهاية مفتوحة بالفعل.*

إن الأسئلة من قبيل "هل هناك أية أسئلة بشأن هذه السياسة؟" تعتبر أسئلة ماكرة، فهي قد تبدو ذات نهاية مفتوحة، ولكنها رغم ذلك تتطلب إجابة بنعم أو لا من محادثك. وعندما تصدر بأسلوب جاف أو فظ لاسيما من جانب أحد الرؤساء فإنه يتم ترجمتها على أنها أوامر، سواء أكان يقصد بها ذلك أم لا. ("الآن وقد كلفت نفسي عناء مناقشة الأمور فينبغي عليك ألا تغفل هذه السياسة").

وهناك مشكلات مماثلة تُصاحب أي سؤال عما إذا كان الشخص الذي تتحدث إليه "يفهم" ماكررته من توك. وعلى الرغم من كل شئ فأي منا يريد التطوع بقول أننا لا نفهم سياسة أو إجراء تم عرضه تواً أمامنا؟ وحتى المهرة من المهندسين وعمال الإصلاح والمصممين يقعون في شرك الإيماء برؤوسهم بتعقل بعد أن يوجه إليهم سؤال عما إذا كانوا يفهمون شيئاً لم يكونوا منتبهين إليه. وإذا ما كنت تعني حقاً تشجيع المناقشة فلتتعرف على مستوى البراعة الموجود أو تفتح أبواباً جديدة من التساؤل من خلال طرح أسئلة مثل هذه:

"في ظنك كيف سيكون رد فعل العملاء نحو هذه السياسة؟"

"أتظن أن هناك مشكلة ينبغي علينا مناقشتها الآن؟"

"ما الذي يمكننا أن نفعله من جانبنا لمساعدتك على تنفيذ هذا؟"

"ما أنواع المعلومات الأخرى التي تحتاجها؟"

"إذن ماذا تظن؟"

- *عندما تشعر أن هناك شيئاً يُغريك نحو تصنيف شئ من أقوال الشخص الآخر على أنه خطأ، أو غير حقيقي أو غير دقيق، فلتطلب توضيحاً قبل فعل هذا،* ثم دع محادثك يعرض كل التفاصيل الضرورية.

حتى وإن كان محادثك ليس لديه كل الحقائق بأمانة، فإنك حتى وإن تحديته مباشرة برفض أحد آرائه فجأة فلعلك بذلك تُغلق تماماً كل خطوط التواصل. (وهذا يصدق بشكل خاص إذا ما أعلنت تحديك على الملأ).

وعندما تظن أنك تعين خطأ، فلتحاول الاستجابة بإصدار تعليقاً مثل "إنني أواجه مشكلة متعلقة بكذا وكذا، أفلم يكن التقرير يُشير إلى س بدلاً من ذلك؟" تحذير: يتعين إبداء هذا التعليق بنغمة محايدة *لاتنطوي على التهديد*، فإذا ما فهم تعليقك على أنه سخرية فإنك سوف تشجع محادثك على التراجع، وستضيع فرصة الحصول على معلومات قد تُشجعك على تغيير وجهة نظرك تجاه الموقف.

- *خلال أوقات التوتر والصراع ليكن كلامك عبارة عن جُمل خبرية لا أسئلة.*

يُعد التوتر جزءاً من حياة الأعمال، واستجابتنا لهذا التوتر تُحدد – إلى جانب أشياء أخرى – مقدار المعلومات الذي نحصل عليه. والكثيرون منا يواجهون مواقف متوترة في العمل كل يوم، وغالباً مانُشجع – عن غير قصد – الآخرين على "التوقف" من خلال توجيه أسئلة تُدرَكْ على أنها هجمات.

وتعد الأسئلة أدوات بلاغية قوية للغاية، وفي خلال أوقات التوتر بإمكانها جميعاً أن تتحول بسهولة بالغة إلى سؤال *واحد*: "خطأ مَنْ هذا؟"، دون النظر إلى الكيفية التي

تظهر بها على السطح. إن وضع الأشياء على ذلك الأساس عادةً مايكون فكرة خاطئة، لأن التحقيقات لاتُشجع تماماً إنتاجية الفريق. وأحد التنفيذيين الكبار ممن أعرفهم أمضى حوالي أسبوع كامل من وقته – ووقت كبار مدرائه – في طرح أسئلة مقصودة في محاولة للوصول إلى الجاني وراء أحد الأخطاء المطبعية في أحد إعلانات التليفزيون المحلية. وبعد أن وجد أخيراً الطرف المُذنب أمضى يوماً آخر أو يومين من وقت مدرائه في توجيه *المزيد* من القذائف الباحثة عن الحرارة في صورة أسئلة... وأيضاً تقوم بانتقاد اللغة المعينة المستخدمة في المراجعة السنوية (السلبية) لراتب العامل. ولم تخدم هذه الموجات الجزرية التي تبدو بلا نهاية من الأسئلة إلا في أن يثبت لمدرائه ولأعضاء الفريق الذين كانوا على علم بما يحدث أن مناقشة المشكلات مباشرة من الرئيس الأعلى إنما هو أمر أشبه بالكابوس.

وعندما تتوتر الأمور لاتقوم بإطلاق "طوربيدات الأسئلة" في المقام الأول، بل حاول صياغة الرسالة ذاتها في صورة جملة خبرية:

"إنني أعتقد حينئذ أنه يتعين على شخص آخر القيام بإعداد المواد الجديدة إذا كانت "ميشيل" في إجازة".

وهذا أفضل بكثير من قولك:

"مَنْ الذي أعطى لـ "ميشيل" الحق في الحصول على إجازتها مادمنا بحاجة إلى هذه المواد الآن".

انظر إلى عيني الشخص الآخر، وابعث بإشارات مُفادها "الاستمرار في الكلام"

نعم أنت مشغول، ونعم الشخص الآخر لديه أعمال عليه القيام بها. كلا، لا شيئ يلزمك بإضاعة يومك مع أشخاص يحبون سماع أنفسهم وهم يتكلمون. ورغم ذلك

فإنه من المفيد لك أن تتأكد – عند حديثك مع شخص ما – أن ذلك الشخص يتفهم تقديرك لرأيه.

إن الاتصال العيني غير التهديدي والإيماءات الملائمة ستقطع شوطاً طويلاً في الطريق نحو إرسال الرسالة. وإذا ما وقعت فريسة لشخص تقل درجة احترامه لوقتك عن وقته، فليس عليك إلا مجرد تحديد حد زمني ("يمكنني مناقشة هذا الأمر معك حتى الساعة الثانية إلا الربع، وحينئذ يتعين عليَّ إعداد هذا من أجل شيلا") ثم تقوم – وفي حدود تلك الفترة الزمنية – *ببيان أنك مُقبل على الاستماع لما سيقوله الشخص* وذلك من خلال النظر إلى عينيه وتشجيعه على الكلام تشجيعاً صامتاً.

- ***قم بتدوين ملاحظات خاصة بما يقوله الشخص الآخر دون طلب إذن لذلك.***

إن هذا الأسلوب البسيط ذو الفاعلية المُدهشة يثبت لمحادثك شدة اهتمامك بما يُقال لدرجة أنك مستعد لبذل العناء في سبيل عمل سجل دائم للمحادثة. ويُعد تدوين الملاحظات واحداً من أكثر الطرق فاعلية لاحتلال موقع هادئ من السيطرة الأقل من اللازم. ويمكنك أن تقوم بنجاح بتكييف هذا الأسلوب ليتناسب مع التفاعلات مع الأقران والمرؤوسين والرؤساء بالمثل. (ويستجيب الرؤساء – على وجه التحديد – استجابة جيدة بشكل ملحوظ إلى عملية تدوين كل ماينطقون به على الورق).

إنه مدرب المبيعات "ستيفن شيفمان" الذي عرَّفني على هذه الطريقة المضمونة – رغم إغفالها غالباً – لجعل محادثك يتكلم بحريَّة. وهو يستشهد بعملية تدوين الملاحظات كواحدة من أهم الأدوات التي يستخدمها البائعون على أعلى مستوى، وهي كذلك وأكثر كثيراً. ويمكن لرجال الأعمال في الظروف غير المتعلقة بالمبيعات أن يُحققوا استفادة فورية من هذه الفكرة. إن تدوين الملاحظات أثناء حديث محادثك قد يبدو أمراً منخفض التقنية، ولكنه يتميز بمميزات مهمة.

- لايتطلب ممارسة، أو القليل منها.
- دائماً مايدفع الشخص إلى الكلام.

- يمنحك شيئا تفعله أثناء تلك الوقفات المحرجة التي تحدث من وقت لآخر.
- يمكنه أن يوجهك نحو الحقائق الرئيسية، ويترك لديك نسخة صلبة تحتوي على تلك الحقائق.
- يضعك في الوضع المثالي لاقتراح ما يمكن أن يحدث في المرة التالية كنتيجة للمعلومات التي جمعتها.

تظاهر بالأمر عندما يخامرك الشك

إن الإنصات بطبيعة الحال يعني شيئا أكثر من مجرد السكوت، ولكن في بعض الأحيان نجد أن مجرد السكوت يعتبر مكانا طيبا نبدأ منه.

ومن النادر كثيرا أن تواجه موقفا *لاتستطيع* فيه تكييف الأفكار الست المذكورة توا لتتناسب مع الشخص الذي نتكلم معه، ومع ذلك فقد تجد نفسك في وقت ما من اليوم وقد أوشك صبرك على النفاد. وإذا ماكان عليك أن تكتشف المزيد بشأن محادثك، ولكنك تجد نفسك في إطار عقلي لايرجح حصوله على نتائج طيبة من أي واحدة من هذه الطرق الست، فعليك ببساطة أن *تتظاهر بذلك*، ألق بالكرة إلى محادثك، وقف بعيدا، وانظر مايحدث. لاتحاول عمل أي شئ. أو شطب أي شئ من قائمة مايجب عمله. فقط الزم الهدوء للحظة.

وإذا ما أخفق كل شئ آخر فعليك ببساطة أن تسأل محادثك عن رأيه بشأن سؤال لا أذى من ورائه، ثم *تتوقف عن الكلام*. (وبالتبادل فإذا ماكان الشخص الذي نتكلم معه لايحتاج إلى أي تشجيع عندما يتعلق الأمر بتقديم النصح أو عرض الآراء، فلتترك الشخص الآخر يتكلم إليك لبعض الوقت دون أن تقاطعه).

إن هدفك يتمثل في معرفة عقلية ذلك الشخص وحاجاته، وذلك لايمكن أن يحدث إذا *ماكنت* مستمسكا بمسألة اللحظة. لذا فلا تتنازل عن أي محاولة لممارسة السيطرة

على الحوار لمدة ستين ثانية على سبيل المثال. (إن الوقت قد يبدو طويلا في البداية، ولكنه ليس كذلك). انظر ما الذي يخرج به محادثك.

لقد سئل الإخباري الأسطوري "دافيد برينكلي" ذات مرة عن سر إجراء حوارات خلابة مع كبار صانعي الأخبار في برنامجه الذي يعرض صباح الأحد. فأجاب برينكلي بكلمات من هذا القبيل:

"إنني أبدأ بالاعتراف بأن أي شخص يشارك في البرنامج *لايفعل* ذلك دون استعداد. إنهم دائما مايكون لديهم رسالة من نوع ما قاموا بممارستها، وهي الرسالة التي يريدون توصيلها إلى الجمهور. لذا فبدلا من تحديدهم، أو محاولة منعهم من التعبير عن وجهة نظرهم، فإنني أوجه إليهم دون تأخير سؤالا يسمح لهم بتوصيل أي شئ مارسوه. وحالما أدعهم يلقون بكلمتهم فإنه يصبح بمقدورهم الاسترخاء لأنهم قاموا بعملهم، ويمكننا الانتقال إلى قضايا أخرى".

إن هذا المدخل الذي يتبناه "برينكلي" – والمتمثل في فقط دعهم يتكلمون *قبل* أن تحاول التطرق إلى أي شئ يحتويه جدول أعمالك – يعد مدخلا ممتازا لتضعه في حسبانك عند محاولتك جمع الخيوط لفهم تركيب شخصية محادثك.

جمع الخيوط الخاصة بعقلية محادثك الأولية

بمجرد أن تأخذ الوقت للإنصات باهتمام إلى محادثك فإنك سوف تبدأ في ملاحظة تلميحات توجهك نحو عمل تقييم دقيق لعقلية الغريزة الأولى لدى الشخص. وهذا لن يحدث على الفور، ولكن سيحدث، وبالممارسة فإنك ستكون قادرا على تطوير لمحة صادقة عن حياة الشخص بعد دقائق قليلة من النقاش.

وفيما يلي نقدم بعض الأمثلة لأنواع الملاحظات التي ينبغي أن نتجه لسماعها، والعقليات التي قد تشير إليها:

- إذا ما قال محادثك أشياء مثل:

"يمكنني الانتهاء منها بحلول يوم الجمعة القادم، وذلك إذا ماكان باستطاعتي تخطيط وقت عملي فيها دون إزعاج".

"ستتطلب مني وقتا لشرحها أطول من الوقت الذي تتطلبه مني لعملها".

"إنها النوع الذي أفضله من العاملين: فهي ذاتية البدء حقا، ويمكنها صنع المعجزات من أجلك... إذا ما ابتعدت فقط عن طريقها".

"إنك تعلم مايقولون: إذا ما كنت تريد عمل شئ كما يجب فعليك عمله بنفسك".

"لقد انتهيت منها تقريبا، وأظن أنني سأسهر هذه الليلة".

"لايمكنني الكلام الآن فنحن نواجه وقتا حرجا هنا".

"إن الهاتف لايكف عن الرنين عندما أكون مرتبطا بموعد نهائي!".

"ينبغي أن أتوجه إلى المكتبة للانتهاء من هذا، فالضوضاء كثيرة للغاية من حولنا".

"إنني لا أعلم لم يكلف نفسه عناء كثيرا في الانتهاء من ذلك العمل فهو لايستغرق إلا صباحا".

"متى تحتاجها؟".

... حينئذ فمن المرجح أنك تتعامل مع ***مقاتل منفرد***.

- إذا ما قال محادثك أشياء من هذا القبيل:

"لقد وجدت مشكلة".

"ستحتاج إلى إعادة تصميم شئ ما من أجلنا هنا".

"ماذا يحدث لو استخدمها أحدهم بهذه الطريقة؟".

"هذا كله غير سليم، لابد أن هناك خطأ في عملية التصنيع".

"ثمة خطأ مطبعي هنا في هذا المكان".

"إنها بعيدة عن المركز".

"هذا البند لايغطينا (إذا ألَمَّ بنا حادث أليم لم يُتَنَبَّأ به نتيجة اختيار أحد الأشخاص).

"إن هذه الأرقام تبدو غير معقولة".

"أظن أنه قد تكون هناك مشكلة متعلقة بالصيغة التي وضعناها في الجدول الإلكتروني".

"هذان لايتناسبان".

... حينئذ فمن المرجح أنك تتعامل مع *أحد القناصة*.

- وإذا ما قال محادثك أشياء مثل:

"لقد أعددت صيغة سوف تساعدنا على اطلاعنا على كل شئ".

"لو أننا نفعل هذا لمدة ساعة كل ثلاثاء فإننا لن نتأخر".

"فكرة شيقة. هل ألقى رجال قسم المحاسبة نظرة على هذا؟".

"هل بدأت استخدام هذا بعد؟".

"فلندخل كل هذه الأعداد إلى الجدول الإلكتروني، وننظر كيف يبدو الأمر بعد عامين في الخارج".

"إن المشكلة تتمثل في أننا لم نجمع الأشخاص المناسبين؛ ليتكلموا مع بعضهم البعض".

"دعني أُضمِّن ذلك في قائمتي".

"إننا بحاجة إلى عقد اجتماع مع (أقسام أو أفـــراد مـــن اختيـــار الشـــخص) لمخاطبة هذا الأمر".

"إنك تعلم أننا واجهنا مشكلة مثل تلك تماماً في عملي السابق. وقد انتهي بنـــا الأمر إلى استخدام نظام X-14 لتصنيف المنتجات".

"هل يمكنني رؤية تحليل آخر يضع (عامل اختبار الشخص) في اعتباره؟".

... فمن المرجح حينئذ أنك تتعامل مع ***أحد الأساتذة***.

- وإذا ما كان محادثك يقول أشياء مثل:

"يمكننا فعل ذلك".

"يمكن لرجالي عمل المعجزات بشيء مثل هذا. انظر".

"أنصت، إنهم مرهقون فما هم إلا بشر".

"سوف تُنجِز بعض الأشياء العظيمة في هذا القسم".

"لقد تحملنا عبء أعمال أكثر مشقة".

"مشروع كبير في الطريق إلينا أيها الرجال!".

"أعرف أنه بمقدورك النجاح في هذا".

"دعنا نريهم أين يوجد أفضل قسم في الشركة".

"لايمكنني إخبارهم بذلك، فهو سوف يُحطم الروح المعنوية في المكتب".

"لقد كان الخطأ خطأي، فقد كان ينبغي عليّ أن أطلب منه الانتباه لذلك".

... حينئذ فمن المرجح أنك تتعامل مع أحد ***قادة التشجيع***.

التقمـــص

الكثير من الأفكار المعينة المذكورة في الفصول التالية من هذا الكتاب سـوف تقـترح عليك الاستفادة من أسلوب يُسمى *التقمص*. بمعنى أننا سوف نُشجعك على أن تتبنـى – للحظة واحدة – المشاغل النمطية الخاصة بالعقلية التي يبدو على محـادثك التصـرف على أساسها *. وستحصل أيضاً على فكرة بخصوص الحاجات الدافعة التـي يسـعى وراءها محادثك، ثم تتعرف على بعض من الطرق الفعالة لمساعدة الشـخص الـذي تتعامل معه على تلبية هذه الحاجات، كل هذا بأسلوب بناء وبطريقـة تجعلـك تشـعر شعوراً أفضل لاتصال أحدكما بالآخر. إن الكثير من فن ومهارة التعامل مـع النـاس يكمن في القدرة على صوغ الأمور بطريقة تثير حماسهم بشأن ماتحاول إنجازه.

إن عملية التقمص هي مجرد معرفة عقلية الغريزة الأولى الخاصة بمحادثك والقيام بمحاولة عرض رسالتك بطريقة تتكامل مع الميل المسبق لمحادثك ولاتتحداه. لتعتـبر الأسلوب بمثابة طريقة مطلعة ومركزة للغاية لإخراج أفضل ما لدى محادثك.

وقد أصبح الكثير من تفاعلاتنا غير المثمرة – سواء في العمل أو المنزل – متوتراً لأن الناس يبعثون رسائل يتم ترميزها بـ "لغة" المرسل وليس المتلقي، ومـن خـلال معرفة غريزة الشخص الآخر الأولى المحتملة في تفسير رسالتك الأساسـية وتغيـير رسالتك بناءً على ذلك، فإنك بذلك تمتص الكثير من الضغط الواقـع علـى الشـخص الآخر، وتفتح الطريق نحو إجراء حوارات منسجمة.

إن التقمص يعني بذل الجهد لرؤية إحدى المشكلات أو القضايا أو التحديـات كمـا سيراها أحد الأشخاص في مجموعة معينة، وتغيير تأكيد رسالة المرء وفقاً لذلك.

---

* ثمة طريقة ممتازة لفعل هذه تتمثل بالطبع في التوكيد على سمة مشتركة بينك وبيـن الشـخص الآخر. فكما يبين الأنموذج ذو المربعات فإن كل عقلية تتشابه في عنصر واحد مـع عقليتيـن أخريتين، وبذلك تكون هناك عقلية واحدة فقط هي التي تتعارض تماماً مع أي من الأخريـات، وبدون أولوية مشتركة، فإذا ماكنت مقاتلاً منفرداً – مثلاً – فإنك تشترك في مدخل "اجعل الشيء ينطلق" مع قائد التشجيع، ومدخل "أفعل الشيء بنفسي" مع القناص.

وإليك بعض الإرشادات العامة الخاصة بالتقمص لاستخدامها مع أعضاء المجموعات الأربع:

- عند *التعامل مع أحد المقاتلين المنفردين،* فعليك صوغ القضايا بلغة المواعيد النهائية، وبالنظر إلى قدرة محادثك على استعراض المثابرة والجهد المستمر لتحقيق هدف مهم.
- عند *التعامل مع أحد القناصة،* فعليك صوغ القضايا بلغة إزالة الأخطاء، وبلغة الحل المُبكر للمشكلات، ويرجع ذلك إلى براعة محدثك في التفاصيل الفنية.
- عند *التعامل مع أحد الأساتذة،* فعليك صوغ القضايا بلغة الأنظمة والإجراءات وقوائم الفحص، وبالنظر إلى قدرة محادثك على تنفيذ الحلول التي تخدم المجموعات.
- عند *التعامل مع أحد قادة التشجيع،* فعليك صوغ القضايا بلغة التحديات الوشيكة التي لايمكن مواجهتها إلا بالاتحاد كفريق، وبالنظر إلى قدرة محادثك على إخراج أفضل ما لدى الناس.

كانت هذه هي الأساليب الأربعة للمحاكاة. ومثلما يمكنك أن تتصور فإن لهذه الأساليب آلاف من التطبيقات الممكنة، وهو أمر قائم على تفاصيل الموقف الذي بين يديك. وفي مكان لاحق في هذا الكتاب سنلقي نظرة على بعض من الأشكال الأكثر أهمية.

لاتكن كالببغاء!

من الجدير بالملاحظة في هذا المقام أن التقمص *ليس* نفس التقليد الببغاوي لأسلوب محادثك في الكلام، أو للمجازات اللغوية، أو الإيماءات أو لغة الجسد. إنما هو عملية

مستمرة من صوغ أي قضية تحت المناقشة باللغة التي يرجح أن تثير حماس الشخص الآخر، وتلقى قبوله.

"إنني أذكرك منذ وقت ليس بطويل عندما قلت ...."

ثمة ملحوظة أخيرة بشأن موضوع الإنصات نقدمها قبل الانتقال إلى موضوع آخر. دون النظر إلى النتائج التي تتوصل إليها بخصوص عقلية محادثك أو حاجته الدافعة، فإنه ينبغي عليك – إذا ما أمكن ذلك – أن تهتم بملاحظة أي تعليق أو مزحة أو ملحوظة ملفتة للنظر تصدر عن محادثك. (حاول أكثر فحتى الأشخاص المملين يتمكنون من الخروج *بشيء* شيق من حين لآخر).

وعندما تلوح لك الفرصة عليك أن تدون بسرعة التعليق الشيق الذي أدلى به الشخص، وعندما تجد نفسك وجها لوجه مع الشخص مرة أخرى فإنك حينئذ تستطيع تضمين التعليق في المحادثة بطريقة مجاملة:

"أما مايخص الحفاظ على ارتفاع مستوى الجودة لدينا فإنك تعلم أنني كنت أفكر بالأمس فيما قلت بشأن أهمية المراجعة الدقيقة لتصميماتنا. ذلك كان هو الهدف تماما، وإنني أحاول وضعها في الاعتبار فيما يخص عملي منذ ذلك الحين".

إن اقتباس تعليقات محادثك بهذه الطريقة يعد أسلوبا فعالا لكسب الحلفاء، مادام ماتقول يعكس مشاعر حقيقية، ولايفهم على أنه تملق سافر. فهو يثبت للناس *أنك* تعير حقا اهتمامك لهم، وذلك على خلاف معظم النوعيات المنشغلة التي يقابلونها يوما بعد يوم. وهو يثبت لهم أنك قادر تماما على التعرف على الذكاء الحقيقي (ذكاؤهم بالتحديد) عندما تراه.

وماذا بعد؟

في الفصل التالي نبدأ جميعاً في النظر إلى بعضٍ من التحديات الفريدة التي يواجهها المشرفون في تعاملهم مع مرؤوسيهم. إننا سنلقي نظرة على بعضٍ من أفضل الخيارات المُتاحة عند التعامل مع الأشخاص الذين يترددون عليك، وسوف نستعرض بعضاً من أفضل الطرق لاستخدام أسلوب التقمص الذي استعرضناه تواً للتأكد من أن الرسائل التي تبعث بها رسائل مُثمرة.




مجلة
** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة
الابتسامة



٣ التعامل مع المرؤوسين

تعتبر الأفكار التي ناقشناها في الفصل الثاني والخاصة بالإنصات ذات أهمية خاصة وينبغي وضعها في الاعتبار عند التعامل مع المرؤوسين. وثمة خطأ شائع يقع فيه المُدراء ألا وهو إصدار سلسلة من التعليمات لأحد المرؤوسين، كقولهم مثلاً: "اغد إلى المخزن واجلب قطعة حبل طولها ثلاثين قدماً، وقِسْ بها المبنى ثم انتظر على السطح لحين صدور أوامر أخرى". وقد يجدر بك أحياناً أن توجز هدفاً بأكمله لتحصل على القليل من التغذية الاسترجاعية *قبل* إصدار أي أمر.

وتنفيذ كل أساليب الإنصات التي استعرضناها تواً – بما في ذلك تدوين الملاحظات – ربما يكون ذا أهمية عند التعامل مع المرؤوسين أكبر منها عند التعامل مع معظم من في المؤسسة. وعلى الرغم من أننا جميعنا نُحسِّن من أساليبنا قليلاً عندما يتعلق الأمر بتلقي الإشارات الخفية من الشخصيات الهامة، فإنه ليس من المحتمل أنك سوف "تتجاهل" بعض التعليمات المعينة التي تتلقاها من رئيسك في العمل. (وإذا ماكان هذا شأنك عادةً فلن يستمر بقاؤك في المؤسسة طويلاً). والتواصل مع الزملاء في محل العمل غالباً ما ينطوي على بعض اللحظات غير المستقرة، بيد

أن معظمنا ينشئ مع الزملاء علاقات تتيح فهم أكثر الرسائل أهمية. ولكن على الرغم من ذلك فإن مرءوسينا قد يمثلون لنا تحديات من نوع خاص.

وعند التعامل مع المرؤوسين فإننا نرى أن تنفيذ أساليب الإنصات التي أوجزناها في الفصل السابق ذو أهمية جوهرية للأسباب الآتية:

- إننا غالبا ماتجري مناقشاتنا مع المرؤوسين بينما أذهاننا مشغولة بشيء آخر.
- إننا نميل إلى توجيه انفعالات غير ملائمة نحو مرءوسينا بسبب الإحباط الناجم عن قضايا لا يد لهم فيها.
- غالبا مايدور بخلدنا أننا نعلم تماما ماينتوي أحد مرءوسينا قوله، ومن ثم فإننا إما أن نقاطعه أو لا نعيره اهتماما.
- ربما نقوم بتصنيف مرءوسينا، ونضعهم في ذيل قائمة أولوياتنا، ومن ثم فقد يتعرضون لأشد الأوقات وأكثرها توترا عند محاولتهم ذكر بعض المواقف المعقدة لنا.

وعلاوة على تنمية مهاراتنا الأساسية الخاصة بالإنصات، فإن هناك بعض الخطوات الأخرى التي يمكننا اتباعها بانتظام من أجل جعل تفاعلاتنا مع المرؤوسين تسير بسلاسة. وإليك عشر خطوات.

عشر نصائح من أجل تفاعلات يومية ناجحة مع المرؤوسين

١- *عند بداية إحدى المناقشات دع مرءوسك يلقي برسالته الملحة دون مقاطعة منك.* فمن الصعب أن ينصت شخص إلى رسالتك في حين أنه مشغول برسالته. وإذا مادعت الضرورة فإنه يمكنك تحديد فترة زمنية لعرض رسالته، ولكن أعره انتباهك واجعل سلوكك غير متحفظ أثناء عرض الشخص للنقاط التي يرى أنها مهمة، ونوصيك بتدوين الملحوظات ما أمكن.

٢- *تذكر التأثير القوي للمديح على الملأ.* إن تسلسل الحاجات لدى "ماسلو" يعتبر تقدير الذات مطلباً ذا أهمية بالغة. وإحدى أسهل الطرق وأكثرها فاعلية لمخاطبة هذه الحاجة هي الثناء على شخص ما على الملأ. نظراً لأدائه عمل ما بشكل جيد (أو حتى بشكل مناسب). والمُدراء الناجحون الذين يجربون هذا الأسلوب بسرعة ولمرة واحدة سوف يدركون عِظَم فاعليته.

٣- *دعهم يُفرجون عن أنفسهم.* أحياناً مايجد المرؤوسون في أنفسهم حاجة إلى التنفيس عن أمر يثقل صدورهم، والاستماع إلى شكوى شخص ما لايشبه *الاتفاق* مع وجهة نظره. دع مرءوسك ينفس - من خلال الكلام - عن أكبر قدر من الطاقة المكبوتة بداخله، فذلك أفضل من تركه ينطح في الصخر. أليس كذلك؟.

٤- *تجنب النطق بالحقيقة.* قد لاتحصل على أفضل النتائج من خلال قولك: "إن هذا التصميم يحتوي على شتى أنواع الأخطاء الفادحة، ومن ثم فعليك عمل مسودة جديدة؛ لتصحيح ذلك الخطأ الوارد في الصفحة الثانية عشرة، ثم تتناول معدلات الدخل/ الخرج بتفصيل أكثر". وإنما عليك - بدلا من ذلك - محاولة إبداء تودد العارف بالأمور بشأن بعض النقاط الرئيسة، كأن تقول: "إنني أود الاستيثاق من معدلات الدخل/ الخرج، فهل يمكنك عمل مسودة أخرى تتناولهما بمزيد من التفصيل؟ وبالمناسبة فإني وضعت دائرة حول أحد مداخل الجداول الإلكترونية في الصفحة الثانية عشرة، ولربما كانت هناك مشكلة تتعلق بها".

٥- *سل نفسك ما إذا كان لدى الشخص فكرة قبل استجابتك لأي معوق يلفت انتباهك إليه أحد مرءوسيك.* ذات مرة اكتشف أحد المعماريين البارزين مشكلة كبرى تتعلق بإنشاء، وتصميم ناطحة سحاب تم الانتهاء منها حديثا، حيث كانت مهددة بخطر الانهيار من جراء هبوب أي ريح عاصف من جهة معينة! ولحسن الطالع فإن هذا المعماري تمكن من عمل التعزيزات اللازمة في الوقت المناسب، وذلك لأنه تابع - وفقا لما يمليه عليه ضميره - تساؤلا فنيا أثاره

طالب بإحدى الكليات كان يُعد بحثاً عن هيكل المبنى. إن هذه القصة توقظ أمثالنا ممن يميلون إلى الانصراف عن أي شخص يريد فتح أبواب نشغل أنفسنا بمحاولة غلقها.

٦- *تجنب الأسئلة الصعبة إلا إذا كنت تتعامل مع مشكلة تمرد مستعصية.* من الخطأ أن تجيب على أسئلة مرءوسك التي تهاجم سلطتك أو تتحدى مستواك المعرفي أو تهز وضعك كممثل للمؤسسة، فأنت لن تزيد الموقف إلا تفاقما من خلال إجابتك على السؤال كما هو مطروح. حاول تحويل انتباه مرءوسك إلى الأمر الذي يشغلكم حالياً، كأن تقول: "إننا ياآدم لسنا بصدد مناقشة صحة أو خطأ سياسة الوقت الإضافي الآن، إنما نحاول تحديد طبيعة الجدول الذي أعددته للأسبوع القادم". (راجع الفصل التاسع من أجل التعرف على نصيحتنا بشأن التعامل مع الصراع المستعصي).

٧- *اظهر تعاطفك مع موقف مرءوسك.* غالباً مايسعى المرؤوس عند عرض شكواه إلى كسب التأييد لرد فعله الانفعالي نحو أحد المواقف، فلا تخش منحه هذا التأييد عندما يكون ذلك ملائماً. فمن خلال استجابتك بقول عبارات مثل: "إنك تبدو منزعجاً" أو "أنت على حق فذلك يبعث على اليأس" أو "إنني أعتقد أنك محق في قلقك"، فأنت تستند إلى حاجة الشخص إلى الصداقة والتأييد، تلك الحاجة التي تحتل المركز الثالث في تسلسل "ماسلو".

٨- *اطلب النصح.* إن طلب النصح أمر اختياري وغير مكلف، ويجعل الشخص الذي تستنصحه يشعر بأنه عظيم القيمة. وقد لايسمح جدولك بعمل هذا في كل مرة تنخرط في حوار مع أحد مرءوسيك. ولكن على الرغم من هذا، فإنه ينبغي عليك أن تضع في اعتبارك أهمية أن تسأل – من وقت لآخر – من يترددون عليك عن رأيهم.

٩- *استخدم الاسم الأول للشخص وكرره أثناء الحوار.* ولاتُبالغ كثيراً في ذلك، إنما اجعل هناك جسرا يربطك بمحدثك. وتعد الأسماء وسيلة فعالة للغاية، فإذا ما

استخدمتها بطريقة إيجابية لاتنم عن التطفل فإنها تأسر الانتباه، وتظهر مستوى من الحميمية والتأييد (مرة أخرى: الحاجة الثالثة حسب ترتيب "ماسلو")، وتثبت للطرف الآخر أنك مهتم حقاً بأمره.

تحذير: استوثق تماماً أن الاسم الذي تستخدمه صحيح، فالنطق بالاسم بطريقة خاطئة أو مشوهة يُغضب صاحبه أشد الغضب. وقد يفضل مرءوسك هذا أن يتألم لهذا الخطأ دون تصويبه لك.

١٠- *اعرف متى تجامل مرءوسيك*. هناك العديد من المُدراء تفوتهم هذه الفرصة. وأنا أعرف طبعاً أن لديك الكثير من العمل الذي ينبغي عليك أداؤه، ولكن ما الوقت الذي يستغرقه إطراؤك على "قصة" شعر موظفة الاستقبال؟. إن المرؤوسين يهتمون كثيراً برأي رؤسائهم فيهم، لذا خذ وقتاً للتعليق على جودة أداء أحد موظفيك في مباراة كرة القدم التي أقيمت الأسبوع الماضي، أو للتعليق على مدى جمال صورة الطفل المولود حديثاً.

اختبارات منظورية

إن تفاعلاتك مع من يترددون عليك تمثل جزءاً بالغ الحيوية من وظيفتك. وبالمثل فإن قدرتك على إدارة هذه الحوارات تعد ذات صلة وثيقة بمدى نجاحك وبكيفية تقييم الغير لعملك.

ونظراً للدور الكبير الذي قد يلعبه عملك مع مرءوسيك في نجاحك الوظيفي، ونظراً لأنك قد تجد الوقت لتحديد الأنماط العقلية لمن يعملون تحت إشرافك كل يوم، فإن الأفكار الواردة في القسم الرئيسي من هذا الفصل يعرض استراتيجيات محددة تم إعدادها خصيصاً للمقاتلين المنفردين والقنّاصة والأساتذة وقادة التشجيع.

ويتم عرض كل من تلك الأساليب في قسم فرعـــي تحـت عنـوان "اختبـارات منظورية" طالع هذه الأقسام جيدا فهي سوف تساعدك على تعديـل منـهجك، وتزيـد النتائج الإيجابية بالنسبة للطرفين: أنت ومن يترددون عليك.

كيف تكسب احترامهم

لا يوجد بين المدراء من يتوق إلى معرفة أن من يترددون عليـه يغتابونـه – أو أنهم يتباطئون عندما يتعلق الأمر بالمشروعات المهمة – بسـبب مشـكلات تتعلـق بالكيمياء الشخصية. ونقدم إليك فيما يلي ستة أفكار تسـاعدك علـى كسـب احـترام أعضاء الفريق الذي يعمل معك:

- *اعترف بخطئك حين تخطئ.* لا كمال لبشر، ولكن بعض المدراء لايعترفون بذلـك فلا تكن واحدا منهم. فالمشرفون غير القادرين على الاعتراف بخطئهم يعرضـون أنفسهم للذم والسخرية، ويجعلون مرءوسيهم يقيمون أداءهم في الأحاديث العـابرة وبدون علمهم. فإذا ما أخفقت في شئ ما فعليك أن تبرهن لمرءوسيك أنـك بشـر كأن تقول أشياء من هذا القبيل:

"حسنا، من المؤكد أن ذلك هيج الناس أثناء الاجتماع، أليس كذلك؟ إن الأمـر يبدو وكأن جائزة نوبل للسلام الخاصة بي ستكون من نصيب شخص آخـر هذا العام".

"هاهي تلك، إنها أول أخطائي الكبرى هذا الشهر. دعنا نرى الآن من اكتشف هذا الخطأ؟".

"مدهش"! من المدهش أنني أخطأت كثيرا في الموجز الذي أطلعتكـم عليـه الأسبوع الماضي أيها الزملاء، وهذا يزيل أي شكوك في كوني أحـد أبنـاء أينشتين".

هل تشعر حقا أنك شجاع؟ جرب *الاعتذار* عن بعض الأمـور التـي أسـأت تناولها على حساب شخص آخر.

- حدد *عقلية الغريزة الأولى لمرءوسك، وامتدح أحد جوانبها علانية*. إن الإطـراء الصادق القائم على عنصر معين من تكوين هذا الشخص سيساعد على إثبات إنـك "تتفق تماما" معه. فإذا ماكنت مقاتلا منفردا، وكان مرءوسك قناصا، فعليك حينئـذ التأكيد على أوجه الشبه بينهما، كأن تقول: "أعتقد أنك ستؤدي عملا جيدا هنا، فأنـا لدى انطباع بأن شخص يعرف حقا كيف يؤدي عمله جيدا وبشكل مستقل، وهـذا بالضبط مالبحث عنه". وإذا لم تكن هناك أوجه شبه بينكما، كأن تكون من قـائدي التشجيع – مثلا – ويكون مرءوسك قناصا، فعليك بالثناء على الجانب الذي يبـدو لك أكثر وضوحا في المدخل الذي يتبناه مرءوسك، كأن تقول: "إيليـن، يبـدو أن لديك مقدرة حقيقية على إزالة العقبات، وهذا عظيم حقا"، وبذلك تربح نقاطا لصالح بصيرتك النافذة.

- *شاركهم في أمر يخصك ولايتعلق بالعمل*. إن الرؤساء الذين لايركزون *إلا* علـى القضايا المتعلقة بالعمل طوال اليوم عادة مايرهقون مرءوسيهم. خذ وقتـا لتذكـر لمرءوسك إحدى الهوايات التي تمارسها في الوقت الحاضر أو إحدى الإجـازات أو خطة لقضاء إجازتك، ثم اسأل إذا ماكان لديه اهتمام بمجال مماثل طالبا منه ذكـر التفاصيل. وعليك أن تحاول إيجاد حوارات بشأن موضوعات لاتتعلق بالعمل مـع كل المترددين عليك. (ولكن عليك ألا تتطرق إلى الدين أو السياسـة أو المسـائل الشخصية) أكد على أوجه الاهتمام غير المتعلقة بالعمل والتي تشترك فيـها مـع أفراد معينين من مرءوسيك. وتعتبر الرياضة وبرامج التلفاز بداية طيبـة لإيجـاد أرضية مشتركة. قم بإثارة حوار قصير حول هذه المجالات على أساس متنـامي. وسوف تكون قادرا على استخدام هذه المناقشات والاستفادة منـها عندمـا يتوتـر الجو، ويحتاج رجالك إلى الاستعاضة حول شئ غير العمل والاسـترخاء لبضـع دقائق.

➢ *اذكر نكتة عن نفسك من حين لآخر.* هناك قدر هائل من الطاقة يكمن في المرح الذي ينم عن التواضع. فالزعماء من كل المستويات في مجالي الأعمال والسياسة يدركون أن النكتة التي يلقونها عن أنفسهم وعلى حسابهم لاتنقص من قدرهم مثقال ذرة في عيون الآخرين، بل تثبت قدرتهم على تلطيف الأجواء بأسلوب مثير للإعجاب. حدد الأشياء التي تشعر أن أعضاء فريقك يعتبرونها من نقاط ضعفك كرئيس، ثم اثبت لهم أنك من الكبر بمكان لدرجة أن تجعلهم يضحكون عليها علانية.

هل تذكر كل اللغط الذي دار حول كبر سن "رونالد ريجان" عندما كان رئيسا؟ ألا تذكر كيف استخدم المرح من أجل نزع فتيل تلك القضية التي كان من الممكن أن تتفاقم؟ لقد ذكر "ريجان" تعليقا على لسان "توماس جديفرسون" لضيوفه على مأدبة عشاء رسمي بالبيت الأبيض، ثم اختتم قصته قائلا: "ومنذ أن أخبرني توم قائلا....".

وإليك مثالا آخر على الفكرة ذاتها، وهو مأخوذ من فترة الحرب الباردة. فقد كان الزعيم السوفيتي "نيكيتا خروشوف" يجد متعته في ذكر النكتة التالية عن نفسه:

في إحدى الليالي شرب عامل بأحد مصانع موسكو حتى الثمالة، وأخذ يعدو في شوارع الميدان الأحمر وهو يصيح: "إن خروشوف رجل معتوه!" وبالطبع فإن رجال جهاز الأمن (كيه. جي. بي) انقضوا على الرجل في طرفة عين، وزجوا به في السجن، ثم مثل في اليوم التالي أمام القاضي. وعقب سماع الدعوى حكم القاضي على عامل المصنع بالسجن خمسة وعشرين عاما في سيبيريا. فتساءل العامل غير مصدق قائلا: "خمسة وعشرون عاما؟ لما هذا الحكم القاسي؟" فنظر إليه القاضي من فوق المنصة نظرة صارمة وأجابه قائلا: "السجن خمس سنوات عقوبة التشهير بأحد كبار المسؤولين بالحزب، والعشرون عاما الأخرى عقوبة إفشاء سر من أسرار الدولة".

وإذا ماكنت تظن أن هناك مشكلة متعلقة بالإدراك بين مرءوسيك، فمن الأفضل لك أن تجد طريقة مرحة لإثبات أنك تعرف جيدا مايقوله الناس، وإنه بوسعك أن تضحك على هذه المشكلة كثيرا مثل أي شخص آخر. (ولكن لاتتحدث أمام رئيس الشركة عن عدم حضورك إلى العمل في الموعد المحدد إلا إذا كنت على يقين من المحمل الذي ستحمل عليه قولك هذا!).

- *عامل مرءوسيك كما لو كانوا نجوما بارزين.* وبعبارة أخرى، اجعل لمرءوسيك سمعة طيبة ليحققوها في أحد مجالات العمل. ولاتركز على الجوانب السلبية، ولاتحكم على الناس مادمت لم تثبت إدانتهم. وفي أثناء مسابقة قراصنة بتسبيرج لأبطال القسم في أوائل التسعينيات، اعتاد المدير "جيم ليلاند" زيارة رامي فريق البيسبول في مكانه فوق رابية الملعب قائلا له: "أتدري أنك واحد من أفضل رماة البيسبول الذين يستخدمون يدهم اليسرى في الدوري القومي؟ إن هذا الرجل يشعر بالرعب منك". ولايضاهي هذا الأسلوب امتداح أحد عناصر عقلية الغريزة الأولى لدى أحد المرءوسين؛ فأنت هنا تهدف إلى الإطراء على النشاط بعينه، وليس المدخل العام. وليكن ثناؤك مركزا على نطاق معين ومحدد، فأنت إن أفرطت في حماسك فسرعان ماتفقد مصداقيتك، فيبدو ماتقوله مثل القول التالي:

  "أعتقد ياجينا أنك أقدر من في القسم على عمل التصميمات الخاصة بالكتب، ولذا فأنا أريد منك القيام بمحاولة لتصميم غلاف أحد الكتب الجديدة نحن بحاجة إلى إخراجه".

- *أشرك فريقك في اتخاذ القرارات الصارمة التي ستؤثر عليهم متى ما استطعت.* قل إنك تواجه قضية صعبة تتعلق باعتماد الموارد بينما فريقك في حاجة إلى معدات جديدة، وليس لديك الميزانية التي تسمح بتلبية هذه الحاجة. اختر أربعة أو خمسة من أعضاء الفريق، ووضح لهم أبعاد المشكلة، واسألهم عن كيفية معالجتهم للموقف على أساس ماهو متاح لديك الآن. وهناك قاعدة واحدة يمكنك اتباعها، وهي: لابد لهم من إعداد اقتراح رسمي مكتوب،، وألا يكتفي هذا الاقتراح بمجرد

القول بأنك في حاجة إلى ميزانية أكبر. (فأنت على دراية مسبقة بذلك) واتباع هذا المدخل يعطي فريقك إحساسا بالمشاركة، وينأى بك بعيدا عن وصمك بلقب الرجل الشرير، ويوفر فرصة طيبة لاكتشاف مدخل إبداعي جديد يمكنك اتباعه. *تحذير:* إذا ماتوصل فريقك إلى مثل هذا المدخل وتجاهلته أنت فسوف تتحمل وحدك العواقب! (لقد ذكر المدرب "مايكل راموندو" هذا المبدأ العظيم لي، وإنها البساطة بعينها أن تذكر هذا المبدأ لمرءوسيك، وهو دائما مايحقق الالتزام من جانب أعضاء الفريق.

اختبار منظوري: كسب احترامهم

- عند محاولتك كسب احترام **المقاتلين المنفردين** الذين يترددون عليك، فعليك أن تؤكد تقديرك لعملهم الجاد المستقل وتوجههم نحو الهدف، فتذكر أمثلة للأعمال التي قاموا بها وأثارت إعجابك، وتظهر لهم أنك تعير اهتمامك للإسهامات التي يقدمونها. وعلى الرغم من قدرة هؤلاء العمال على معالجة المشكلات بمفردهم معظم الوقت فإنهم يستمتعون بالاعتراف بفضلهم مثل أي شخص آخر.

تحذير: إذا ما التزمت أمام أحد مرءوسيك ثم لم تقم بتنفيذ التزامك هذا فسوف تخسر بعض النقاط، فهم يعيرون اهتماما شديدا للوفاء بالوعود نفس اهتمامهم بالمكافآت التي ينالونها عند تحقيقهم أهدافا مهمة.

لاتحاول أن تدير المقاتلين المنفردين إدارة دقيقة! تراجع وانتظر حتى ترى مايحدث بانتهاء المهلة التي اتفقتم عليها.

- عند محاولتك كسب احترام **القناصة** الذين يترددون عليك، لابد لك من تحمل عناء ضرب أمثلة لهم حين تغلبوا على المعوقات، وأسفر ذلك عن تغيرات إيجابية ملموسة في طريقة أداء العمل المتبعة في مؤسستك. لاتخش من تكوين موقف افتراضي لتوضيح شئ مكروه كان من الممكن حدوثه لو لم يتم اكتشاف خطأ معين، فهؤلاء المرءوسون يقومون كل يوم بنسج سيناريوهات لمثل هذه الكوارث

البغيضة. فلتطلب منهم مطالعة شئ تعرف أنه يحتاج إلى فحص دقيق فربما كان به بعض الأخطاء. اثن عليهم لكل خطأ يتعرفون عليه إذا ما أمكن ذلك.

لاتنتقد القناص لأنه "لايركز إلا على السلبيات"!. وسواء كان هذا التقييم يبدو سليما من وجهة نظرك أم لا، فإن انتقادك لهذا الشخص ربما يولد بينكما الجفاء.

- عند محاولتك كسب احترام **الأساتذة** الذين يترددون عليك فعليك أن تعطهم شيئا يفعلونه، وأن يكون بإمكان هذا الشيء التأثير إيجابيا على الآخرين بالمؤسسة، كأن تتحدث عن المشروعات الماضية التي توليت أنت ومرءوسيك القيام بها وقد أسفرت هذه المشروعات عن أنظمة وإجراءات ذات كفاءة. ومن المرجح أن يستجيب هؤلاء المرءوسين بشكل جيد للمهام الجماعية، لاسيما تلك المهام التي تتمخض عن حلول للآخرين غير المشاركين في المشروع. ولايفوتك أن تحيط المشروعات التي تعهد بها إلى هؤلاء الرجال بإطار من الجهد الجماعي، والدخل الجماعي، والاستعراض الجماعي، والإنجاز الجماعي.

تجنب – بأي حال – الضغط على الأستاذ "كي يتخذ قرارا عاجلا" أو "ليتخذ بمفرده قرارا يؤدي إلى إحداث نوع من التغيير". فهذه الأوامر تتعارض مع أسلوب رؤية الأساتذة للعالم من حولهم، ويمكن فهمها على أنها تهديدات شخصية!.

- عند محاولتك كسب احترام **قائدي التشجيع** الذين يترددون عليك، فلابد لك من إبراز أهمية المرءوسين كمثال للآخرين ممن يعملون في القسم أو في مجموعة العمل.

وقبل أن ترفض أنشطة هذا العضو الاجتماعي التي يقوم بها مع زملائه على أنها فضولية وتمزيقية، عليك أن تضع قائد التشجيع في موقع المسؤولية عن شئ ما. اطلب من هذا المرءوس أن يترأس مجموعة مرتجلة تكون مسؤولة عن تحقيق هدف متواضع. وعادة مايساعد رجلك "المشاغب" على تجميع الآخرين من أفراد المجموعة، وسيظهر هذا جمال العملية. ولكن ماهي النتيجة؟ ستكون النتيجة

إيجاد حل جديد.. مولد زعيم مرتقب. (حاول – لو كان ذلك ممكنا – ألا تكلف اثنين من قائدي التشجيع برئاسة نفس اللجنة الخاصة فقد يؤدي ذلك إلى نشوب صراع على السلطة). ضع ثقتك دائما في قدرة عضو الفريق على مساعدة الآخرين على تحقيق هدف معين في غضون وقت محدد.

لاتدع رغبة قائد التشجيع في الحديث عن الآخرين (ومعهم) تثنيك عن عزمك، فإن هذه العادة تمثل – إذا ماتم توجيهها بشكل ملائم – شيئا أكثر من مجرد الولع بـ "أحاديث اللهو". ومن الممكن أن تكون ثرثرة قائد التشجيع من حين لآخر وسيلة لتحقيق هدف مهم من أهداف المؤسسة.

تسع طرق لتولي المسؤولية

هل يعاني فريقك من أي مشكلة معنوية أو من حدوث فجوة متكررة في قدرتهم الإنتاجية؟ هل يفشلون في الالتزام بالمواعيد الهامة؟ هل ورثتم موقفا متأزما؟ إذا كان الأمر كذلك فأنت بحاجة إلى خلق استراتيجيات لجعل فريقك يركز بوضوح على القضايا المهمة التي هم بصددها.

وفي خلال الأوقات العصيبة سيلزمك إيجاد طرق فعالة لحث أعضاء فريقك على التغلب على هذه المشكلات، واعتبارها من قبيل الاختلافات في الشخصية والمشكلات الشخصية والتخفيض في الميزانية وخطأ في الجدول وضغط زائد في العمل. وحالما تحول انتباه فريقك عن هذه الأمور التي تشغلهم فبإمكانك أن تركز انتباههم على شيء آخر، ولكنك ستكون في حاجة إلى تولي مسؤولية الموقف، وذلك قبل أن تنتظر منهم بدء المسير في الاتجاه الذي ترسمه لهم.

وفيما يلي نقدم لك تسع استراتيجيات لمساعدتك على الاستحواذ على انتباه فريقك والبدء في إعدادهم من أجل المعركة المقبلة، وسيستفيد البعض منهم من الجانب المتكلف الذي ينطوي عليه هذا المدخل. وينبغي ألا تلجأ كل يوم إلى استخدام أساليب

غير تقليدية لجعل أعضاء فريقك يتمسكون بها، ولكن في بعض الأحيان ستحتاج إلـى ذلك لجعل كل مرءوسيك ينظرون إلى الشيء نفسه في الوقت ذاته.

لاتعتمد على الأفكار التالية من أجل تسوية النزاعات العادية أو لتجاوز العقبات الصغيرة، ولكن لاتخش استخدامها عندما يتطلب منك الموقف ذلك. أليست أوقات اليأس تتطلب اتخاذ إجراءات يائسة؟

- *ابدأ يومك باجتماع يستعرض موضوعا أنت بحاجة إلى استعراضه. ابدأ مناقشاتك قبل الموعد المعتاد لبدء أنشطة أعضاء فريقك.* كن مستعدا أو خالي الذهن قبل موعد بدء الاجتماع بخمس عشرة دقيقة على الأقل، فسوف تحتاج إلى تركيز واهتمام غير مشتتين بالموضوعات التي أنت بصدد ذكرها والأسئلة التي تنتوي توجيهها. وحتى بعد مضي خمس عشرة دقيقة من بدء أعضاء الفريق ليوم العمل، فمن المرجح أن يكون ذهنهم مشغولا بأمور أخرى.
- *ابدأ بعمل ضجة.* اكشف عن مساعدة بصرية من نوع ما من أجل تقديم موضوعك الأول ذا الأهمية البالغة (إذا لم يكن لديك موضوع واحد مهم ترغب في توصيله لأعضاء فريقك، بمعنى فكرة ما تحصل على تأييد الاجتماع، فعليك أن تعود إلى لوحة الرسم حتى تواتيك فكرة معينة!). وقد تقرر أن تلوح بـ "دجاجة" مطاطية في يدك حال وصول الرجال إلى مكان الاجتماع، وذلك كوسيلة لبيان علمك بأن منافسك مثل "الدجاجة" وقد فاتته فرصة إخراج منتج جديد بينما سينجح قسمك في إخراج هذا المنتج أولا إذا ما اتحد الجميع، وصاروا يدا واحدة. أو قد تقرر تمرير بعض الصور الصغيرة لفريق "البيتلز" على أعضاء فريقك من أجل بيان نقطة تتعلق بالرقابة على الجودة، ففي خلال المرحلة الأخيرة من تاريخهم مع التسجيلات الغنائية اشتهر عن المخرج بأنه أمر بإعادة أحد المشاهد قرابة مائة مرة عند تسجيل إحدى الأغنيات متعللا بأن اللحن غير جاهز للإصدار! وستعتمد المساعدة البصرية التي تستخدمها إلى حد كبير على الهدف الذي تريد حث الرجال على تحقيقه. وأيا كان ماتختار فإن مساعدتك البصرية يجب أن تكون شيئا بارزا

ومعبرا عن ثقتك في مقدرة فريقك على تقديم إسهامات هامة في مختلف المجالات. ولدى إدراكك هذه الثقة فأنت بذلك تستند إلى حاجة الانتماء التي تقع في المستوى الثالث من تسلسل "ماسلو".

- *اطلب العون متى ما لاحت لك مشكلة في الأفق.* إذا ماكنت تحاول معالجة موقف يمكنه أن يسبب إصابة بدنية خطيرة، أو عيوب خطيرة في الرقابة على الجودة، أو مسؤولية قانونية تتحملها شركتك، فلتبحث عن مصدر ثالث (قصاصة من صحيفة مثلا) يصور تصويرا حيا مدى خطورة المشكلة. وأحيانا مايكون أحد المشاهد المصورة الجذابة أو إحدى القصص الحديثة المأخوذة من منشورات إحدى النقابات الصناعية أو تسجيل لأحد الضحايا. أحيانا ماتكون هي الطريقة المثلى لحث فريقك على التركيز على المشكلات الكبرى، ولتحرص ألا تفعل شيئا يخلو من الفطنة. ولكن استخدم مصدرا مستقلا موثوقا فيه من أجل إيضاح وإفهام موضوعك، أي: احتكم إلى حاجة المستوى الثاني لدى "ماسلو" وهي الحاجة إلى الأمان. وإذا ما اخترت رسالة خارجية مناسبة فإن تلخيصك للموقف يمكن أن يكون معتدلا نسبيا، ويجذب الاهتمام، ويحث على القيام بعمل ما.

- *ركز على موضوع إيجابي يحظى بموافقة الجميع، وذلك قبل تناول الموضوعات مثار الخلاف.* ليس هناك مايدعو إلى الإشارة إلى أن هناك خطر داهم وشيك لحظة دخول رجالك إلى الاجتماع، ولكن عليك أن تجد شيئا جديرا بالثناء في المدخل الحالي الذي يتبعه الفريق في تناول الأمور، وذلك قبل بدء الحديث عن نطاقات المشكلة.

- *حدد هدفا معينا وكبيرا يساعد على إيجاد تسوية للأزمة، ثم علق في مكان بارز لوحة بيانية تطور بانتظام تقدم فريقك نحو ذلك الهدف.* لاتخش تخصيص مكافأة مغرية عند تحقيق الهدف.

- *عبر عن ثقتك بمقدرة الفريق على تحقيق الأهداف المكلفين بها.* وللمرة الثانية فأنت تحتكم إلى تصنيف "ماسلو" لحاجة المستوى الثالث، وهو شئ غالبا مايغفله المدراء كثيرو القلق.

- وجه *أسئلة مفتوحة في ختام الاجتماع.* الأسئلة المفتوحة هي تلك التي يتم صياغتها وتوجيهها بطريقة تساعد على تشجيع الحصول على آراء ذات مغزى. ومن المرجح ألا يعينك في قضيتك هذه توجيه سؤال مفتوح صياغيا، ولكن بطريقة تنطوي على التهديد أو تنم عن التسلط. راجع الفصل الثاني لمزيد من التفاصيل حول أسلوب الإنصات.

- *اجعل فترة الاجتماع لاتزيد على ٢٠ دقيقة أو أقل إذا كان ذلك ممكنا.* أيا كان مايحدث فإننا نعيش في عصر من فترات الاهتمام التي يصوغها التلفاز. فسواء أكان الموضوع الذي تستعرضه ذا أهمية كبيرة بين غيره من الموضوعات الأخرى أم لا، أو إذا كان ذا مضامين فنية عديدة أم لا، وسواء كانت هناك قضايا متعلقة بتنفيذه يتعين تناولها أم لا، فلابد لك – على الرغم من ذلك – من جعل *اجتماعك مع مرءوسيك اجتماعا وجيزا.* وتتزايد استثناءات هذه القاعدة العامة كلما زاد معدل الراتب الذي يتقاضاه فريقك، ولكن يحذر بك أن تضعها في حسبانك في كل الأوقات عندما تكون لديك رسالة واحدة مهمة حول موضوع خطير، وتود توصيلها. وعقب الاجتماع قم بعلاج الأمور الفنية الدقيقة على أساس واحدة بواحدة.

- *إذا ماكنت تتعامل مع مرءوس بعينه وليس جماعة حول قضية ذات أهمية متوسطة.* فعليك بمطالعة الاختبار المنظوري التالي.

اختبار منظوري: تولي المسؤولية

- عندما تتولى المسؤولية مع أحد **المقاتلين المنفردين** فعليك أن تبذل جهدا لإظهار رضاك عن مواقف معينة في الماضي حين قام هذا الشخص بـ "أعمال عظيمة"

من أجلك، وليكن هذا *قبل* إبداء أي انتقاد لنقطة معينة. ثم أبرز أهمية أحد المواعيد الوشيكة من أجل تأكيد أن محدثك واحد بين أفراد قلائل في المؤسسة يمكنك الاعتماد عليهم للوفاء بهذا الالتزام.

- عندما تتولى المسؤولية مع أحد **القناصة**، فعليك أن تبذل جهدا لإظهار رضاك عن مواقف معينة في الماضي حين قام هذا الشخص باكتشاف بعض المشكلات الخطيرة من أجلك، وليكن هذا *قبل* إبداء انتقادك لأي نقطة معينة. ثم أبرز الأخطاء الجسيمة التي يتعين اكتشافها في الموقف الحالي ذي الحساسية الفائقة، وأكد على التبعات الهائلة التي ستقع على المؤسسة إذا لم يتم اكتشاف هذه الأخطاء.
- عندما تتولى المسؤولية مع أحد **الأساتذة**، فعليك أن تبذل جهدا لإظهار رضاك عن مواقف معينة في الماضي حين قام هذا الشخص بابتكار أنظمة أدت إلى تلاشي الأخطاء وزادت من كفاءة المجموعة، وليكن هذا سابقا على انتقادك لأي نقطة. ثم أبرز الحاجة إلى مجموعة جديدة من الإجراءات للتعامل مع الموقف الصعب الذي يواجه كليكما.
- عندما تتولى المسؤولية مع أحد **قادة التشجيع** فعليك أن تبذل جهدا لإظهار رضاك بمواقف ماضية معينة حين ضرب هذا الشخص مثلا طيبا أو ساعدك على جعل بقية أعضاء الفريق يبذلون أقصى جهدهم (أو الآخرين أمثال الموظفين في الأقسام الأخرى أو البائعين أو الزبائن)، وليكن هذا قبل إبداء انتقادك لأي نقطة. ثم أبرز أهمية المساعدة التي تحتاجها من أجل "حشد القوات" في وجه موعد مهم.

كيفية إقناع الآخرين بأفكارك

إن قدرتك على جعل مرءوسيك يؤمنون بمبادرة أو إجراء ويتحمسون له هي واحدة من السمات التي تميز المدير الناجح. وإليك فيما يلي خمسة أساليب سهلة التنفيذ للحصول على تعاون أعضاء فريقك، ودعمهم في مجالات جديدة:

- *دع غيرك يتلقى الثناء.* إذا ماكان بوسعك أن تعهد بالشكل الأولى لفكرتك لأحد الأفراد أو للجنة خاصة من أجل "تنقيحها"، فسوف تحصل في معظم الأحيان على الولاء الشديد وفي وقت وجيز نظرا للطريقة الجديدة التي تتبعها. وهذا الأسلوب بشكل عام يمكن اتباعه بيسر بالغ، وهو يحتكم إلى مستوى الحاجة الثالثة لدى "ماسلو" من خلال بث إحساس بالانتماء لكل من المؤسسة والمجموعة الخاصة التي تنظمها. وينطوي الأسلوب أيضا على إمكانية تقديم مكافآت على المستوى الرابع (الاحترام، وذلك إذا ماتم تنفيذه بنجاح)، والمستوى الخامس (تحقيق الذات، وذلك إذا ماشكلت المهمة للمرءوسين تحديا شخصيا وبطريقة إيجابية) ولكن هذا الأسلوب ينطوي على مشكلة أو اثنتين: أما الأولى فهي حتمية استعدادك الدائم لترك الأخرين يتلقون الثناء على الابتكار أو المدخل الجديد. أما الأخرى فهي حتمية استعدادك للسماح لمرءوسيك بطرح الدخل، وأن تأخذ اقتراحاتهم مأخذ الجد. وقد يبدو قبول تلك الشروط المسبقة ثمنا باهظا، ومع ذلك فإن الكثير من المدراء الناجحين – أو قل أغلبهم – علمتهم التجربة أن ترك الآخرين ينعمون بالمجد هو أفضل شئ ممكن.

- *دع مرءوسيك يدخلون تعديلات طفيفة على الفكرة.* إذا ماكنت مقتنعا أن تفاصيل المبادرة التي قمت بتدوينها على الورق تحقق الغرض منها تماما، فبإمكانك أن تربح صفقة من أعضاء فريقك من خلال تركهم يقدمون بعض الاقتراحات البسيطة. وفي بعض الأحيان قد تكفي مجرد استشارة أعضاء فريقك بشأن مبادرة مهمة جديدة و/أو الأخذ باقتراحاتهم في الشكل النهائي لجعلهم يتيهون فخرا.

- *امنح جائزة للعضو القادر على تنفيذ الفكرة الجديدة تنفيذا ناجحا.* أعلن النتائج عندما يحين وقت توزيع الجوائز، ومن الممكن بالطبع أن تكون هذه المكافآت مالية، ولكن يمكنك أيضا الحصول على نتائج رائعة من خلال تقديمك لمرءوسيك عينات المنتجات التي حصلت عليها من أحد التجار المهمين، أو بعض تذاكر المسرح أو السينما، أو أوراق اليانصيب، أو إجازة من العمل، أو إذن بضم جدول

عمل غير مقبول على سبيل التجربة. (وهذا البند الأخير قد يكون ذا أهمية خاصة لأعضاء الفريق الذين تشغلهم في الوقت الحالي مسؤوليات خاصة برعاية الأطفال).

- *اطرح ثلاث أفكار "للمناقشة"، مع الإعداد المسبق لرفض اثنتين منهم.* يحمل هذا المدخل في طياته ميزتين مدهشتين، أولاهما أنه يسمح لفريقك بالمشاركة في "عملية اختيار" الأنواع، حتى وإن كان من السهل معالجة النتيجة. (ويجب أن يوضع في الاعتبار أنك مشارك في "المناقشة" مع مرءوسيك!) الثانية هي أنهم إذا ماتبنوا بحماس جانبا من جوانب أحد اختياراتك التي اعتبرتها لاتستحق النظر فيها، فأنت قد توصلت إلى مدخل جديد تقوم بدراسته! ويمكنك في حالة حدوث ذلك تصنيف النتائج تحت "تدريب الإبداع غير المتوقع" والنظر في التعديلات الجديرة بإدخالها على الفكرة التي ترغب في تنفيذها بشدة.

وعلى الرغم من حتمية تصميم هذا الأسلوب وتنفيذه بدقة – ينبغي ألا تكون الأفكار "الساذجة" مفرطة في الشذوذ، وإلا فإن مرءوسيك سيشكون في الأمر – فإنه من الممكن أن يحقق نجاحا كبيرا، لاسيما إذا كان قسمك يضم في أروقته عددا كبيرا من القناصة. وإذا أضفت إلى فكرتيك "الساذجتين" عددا لابأس به من الأخطاء المعقولة كي يكتشفوها، فسيستقر بهم الرأي غالبا على الفكرة الأقوى التي تحبذها بوصفها أفضل البدائل المتاحة. (يبدو هذا عبثا، ولكن هذه الطريقة ثبت أنها تكسب تأييد عدد ضخم من القناصة حيث يعتبر الكثير منهم الاجتماع الذي لايسفر عن رفض شئ ما من قبيل الفشل الفكري الذريع).

إن الأسلوب الذي يتضمن عرض فكرتين رديئتين وثالثة جيدة قد ينطوي على *القليل* من عدم الأمانة. وقد لايحقق هذا الأسلوب – على المدى الطويل – نجاحا مثل أسلوب خص المسؤولين بالثناء كله، ولكن على الرغم من ذلك فإنه مناسب للكثير من المواقف.

- *تذكر أن العبارات الخفيفة والعناوين الموسيقية غالبا ما تنجح.* هل كانت شخصية "دينيس المشاغب" ستحقق نجاحا هائلا على صفحات رسوم الكارتون لو كان اسمها "فريد المهمل"؟ هل كان الناس سيصطفون من أجل شراء "شوب شوب هولا هوب" منذ عقود قليلة ماضية لو لم يكن لفظها يحمل هذا القدر من المرح؟ من يدرى؟ بيد أن هناك سببا وراء سهر مسؤولي صناعة الإعلانات ومدراء التسويق طوال الليل يفكرون في توليفة الكلمات الصحيحة التي يطلقونها على منتجاتهم، فالأسماء سهلة التذكر تلقي رواجا في الأسواق أكثر من الأسماء الثقيلة.

خذ قدرا ضئيلا من الوقت لتفكر في الاسم الذي تريد *إطلاقه* على فكرتك. ما هو الشعار ذو الثلاث أو الأربع كلمات الذي تريد أن يعلق بالفكرة عندما يناقشها الناس في غير وجودك؟ إن توصلك إلى اسم جذاب ومختصر لتلخيص الفكرة الرئيسية لمرءوسيك يساعدك على قطع شوط طويل نحو كسبك التأييد لمبادرتك.

اختبار منظوري: إقناع الآخرين بأفكارك

- عندما تحاول إقناع أحد **المقاتلين المنفردين** بإحدى أفكارك، فعليك أن تؤكد على مكوناتها التي تجعل هذا الشخص يمضي وقتا أكثر بمفرده بعيدا عن إزعاج الآخرين من أجل الانتهاء من مشروع مهم.
- عند محاولتك إقناع أحد **القناصة** بفكرة ما، فعليك بمقارنتها بالأفكار الأخرى التي تحتوي على أخطاء منطقية أو تناقض داخلي.
- عند محاولتك إقناع أحد **الأساتذة** بفكرة، فحاول أن تعزل جانبا ما من جوانب الفكرة التي يمكن لهذا الشخص أن يدخل عليها "تحسينا" ويقوم بتنفيذها للآخرين. ركز على قدرة الفكرة على مساعدة الأستاذ ليساعد الآخرين على العمل بكفاءة أكثر.

➢ عند محاولتك إقناع أحد قادة التشجيع بفكرة ما، فعليك بربطها بموعد وشيك يتعين على هذا الشخص الوفاء به من خلال التفاعلات مع الآخرين، ثم تبرز قدرة الفكرة على إسعاد أعضاء الفريق الآخرين، واشرح مدى تقدير أعضاء الفريق لدور قائد التشجيع في تيسير عملهم من خلال إدخال الفكرة في نظام العمل اليومي للمجموعة.

كيفية تشجيع المداخل الإبداعية الجديدة

عادة مايكلف المدراء بمهام غامضة تتطلب منهم ومن أعضاء الفريق قدح زناد فكرهم من أجل التوصل إلى منتج جديد أو خطة تسويق جديدة أو حل لمشكلة ملحة. ولكن ماالذي ينبغي أن تتكون منه بالضبط عملية قدح زناد الفكر هذه، وكيف يمكن الشروع فيها؟ في معظم الأحيان تجد أن "الاجتماعات الخاصة بالأفكار" تتحول إلى مناقشات مطولة حول عيوب المدخل الجماعي المتبع لتناول إحدى القضايا، وليست هذه بالطريقة المثلى لتنمية الإبداع لدى الفريق.

أولا وبسبب التركيز على الأنظمة والقيود الحالية فإنه لايرجح أن تولد هذه الطريقة أي رؤى جديدة مفاجئة تفوق الرأي الحالي. ثانيا فإنه ليس من المرجح أن يتحدث الأعضاء الذين يتوصلون إلى مداخل جديدة علانية عن أفكارهم هذه نظرا لأن الاجتماعات نفسها تثبت أن أهم ماتتعرض له الأفكار – سواء أكانت جديدة أم قديمة – هو التفكيك والانتقاد.

وإليك فيما يلي ست نصائح يمكنك استخدامها لجعل فريقك يتكلم بحرية أكبر، ويسهم بمبادرات جديدة قد تكون ذات نفع لمؤسستك. والقاعدة المهمة التي نخلص لها من هذه النصائح هي *أن تتجنب انتقاد الأفكار أو بيان عيوبها خلال مرحلة التفكير العميق!* فإذا ماقلت أنك تتقبل أي رأى، ثم تأتي، وتحقر مساهمة شخص ما فأنت لن تحقق بالتالي الكثير.

- *غير مكان الاجتماع أو أسلوب عقده.* دعنا نواجه الأمر، فالاجتماعات ليست بالأحداث التي نترقب وقوعها مهما كان موضوع هذه الاجتماعات. ولهذا فإن تغيير أماكن انعقادها أو البيئة المحيطة بها أو ترتيبات الجلوس يعد طريقة ممتازة لجعل رجالك يعتبرون "مهمة" التوصل إلى مدخل جديد أمرا خارجا عن الروتين اليومي، ومن ثم فهو شئ أكثر إثارة. فيمكنك أن تقرر عقد جلسة مدتها عشر دقائق يبقي الجميع خلالها وقوفا أو تدير موسيقى تبعث على البهجة أثناء الجلسة. وقد عرف عن بعض المدراء قيامهم بالخروج مع الفريق لتناول "الأيس كريم" عندما يحين وقت انعقاد اجتماع للبحث عن فكرة جديدة. وأيا كان اختيارك فهو سوف يغير من رأي الرجال حيال الموضوع محل النقاش مادام هذا الاختيار يبدو مختلفا بأي صورة من الصور. وحالما تقوم بتغيير محيط الاجتماع، وتخلق جوا قابلا للتغيير فعليك قول شئ من هذا القبيل: "أمامنا س من الدقائق اليوم كي نتوصل إلى خمسين اسما جديدا للطراز ١٦٦. ولنبدأ الآن، وللعلم فليس هناك شئ محرم! ثم ابدأ في الكتابة.

- *نظم مسابقة للأفكار التافهة.* اتبع أحد المدراء المبتكرين مدخلا جريئا حيث قام بشراء ست تذاكر يانصيب من أحد منافذ البيع القريبة، ومنحها لأصحاب أغبى ست أفكار أثيرت خلال نصف ساعة حول موضوع معين. (وكانت قراراته الخاصة بتوزيع التذاكر عشوائية ونهائية وغريبة بعض الشيء). وكان يهدف من وراء ذلك إلى أن يكف الرجال عن كبت أفكارهم، ويفكروا في حلول غير تقليدية. وقد قام المدير بتدوين كل شئ، وإلى جانب الأفكار الغريبة الست فقد حصل على بعض الأفكار الجيدة الأخرى.

- *استخدم حاملا ولوحة.* هناك شئ ما في تسجيل الأفكار بطريقة واضحة للعيان يجعل أعضاء الفريق يرغبون في المساهمة، فإذا ماقلت: "من يمكنه التفكير في طريقة لتقليل متوسط زمن التسليم؟" فقد تقابل بصمت مطبق. ولكن إذا ماكتبت:

"الطرق الممكنة لتقليل متوسط زمن التسليم" بحروف كبيرة حمراء أعلى اللوحة، وقمت أنت بعرض الفكرة الأولى، فلربما سمعت اقتراحات من كل أرجاء الغرفة.

- *استخدم التفكير الترابطي.* بدلا من التركيز على مكونات المشكلة، عليك بمناقشة الأهداف والأفكار من فئة مختلفة تماما. فعند محاولتك تصميم هاتف جديد – مثلا – يمكنك أن تأخذ – بشكل عشوائي – صورة الصاعقة، وتدون مساعدات فريقك من أجل تصنيف أكبر قدر من خصائصها التي تخطر ببالكم. وبعد خمس أو عشر دقائق ستضم قائمتك كلمات وعبارات مثل: *سريعة، صاخبة، لايمكن تجاهلها، ساطعة، عاصفة، رجة، شحنة، تدمر، طائرة ورقية.. الخ.* وعليك الآن أن تستخدم هذه المفاهيم فيما يتعلق بالمشكلة أو الموقف الذي يواجهك. هل هناك أي طريقة لتصميم هاتف بشكل يجعل استخدامه سريعا وسهلا؟ هل سيلقي الهاتف "الصاخب" ذو الجرس المكبر خصيصا اهتماما من المواطنين كبار السن وأصحاب المشاكل السمعية؟ ماهي التقنية التي لايمكن تجاهلها فنستخدمها في هذا الهاتف، هل يمكن أن تكون هذه التقنية هي التوهج في الظلام عند رنين الجرس؟

- جرب *تغيير الإيقاع إذا لم تحصل على النتائج التي ترجوها.* تعتبر القدرة الإبداعية أمرا غير موضوعي إلى حد كبير، فهناك بعض الناس يفضلون المدخل ذا الإيقاع السريع الذي يقضي بطرح الأفكار على الفور، بينما يفضل آخرون استغراق بعض الوقت من أجل استيعاب كل القضايا. وربما يضم فريقك كلا النوعين من الناس، لذا فلتكن مستعدا لتقسيم – أو لتجربة تقسيم – الفريق إلى مجموعتين فرعيتين كي تستفيد استفادة كاملة من أنماط العمل المتباينة.

- *لا تخش استخدام مدخل شاذ عند التعامل مع المبدعين.* أحيانا مايكون أكثر الشخصيات إبداعا في القسم واحدا من أصعب الناس مراسا. والسبيل إلى الحصول على النتائج التي ترجوها هو أن تخلق بينكما علاقة فعالة ملؤها الثقة، ولكي تحافظ أيضا على الجو المناسب للجميع. إليك بعض الطرق لبناء الثقة:

ابحث عن طريقة مقبولة من الجانبين تسمح للشخص بالتعبير عن شخصيته الفردية. إن انتظارك أن يتبنى المبدعون مدخلا يتميز بالإذعان هو طريق يؤدي إلى السخط في العمل، إنما عليك توضيح أن كون الشخص عضوا في الفريق لايلغي هويته.

ابذل جهدا كي تستطلع – بانتظام – الآراء حول مجموعة متنوعة من المشكلات. اعملا معا من أجل خلق حلول يؤمن بها كلاكما وكونا مستعدين – عندما يتطلب الموقف – أن تقفا معا عند اعتراض الآخرين من أعضاء المؤسسة على هذه الحلول.

ضع في حسبانك أنه يصعب على العمال المبدعين قبول أهداف لا يد لهم في خلقها. فبدلا من إصدار الأوامر واطلاعهم على المواعيد بأسلوب مقتضب، عليك أن تلتقي معهم، وتناقش التحديات والفرص التي تلوح لهم في الأفق، ثم تقوم باستعراض متطلبات المؤسسة التي يتعين عليكم تلبيتها. وبمجرد سؤالك عن آراء المبدعين ومطامحهم، فسوف تقطع شوطا طويلا نحو كسب تأييدهم من أجل تحقيق هدف محدد من قبل الجانبين.

اختبار منظوري: تشجيع المداخل الجديدة الإبداعية

- عندما تحاول تشجيع أحد **المقاتلين المنفردين** على اتباع مدخل إبداعي جديد، فعليك بالبحث عن طريقة تسمح للفرد بالقيام بمبادرة جديدة، وأن يلقي ثناء عليها. ولعل المقاتلين المنفردين لايطرحون أفضل آراءهم الإبداعية عند اشتراكهم في إحدى اللجان، رغم احتمال أن يكون التالي المطلوب منهم – وهو قيامهم بإنتاج شئ ما بمفردهم من أجل أحد الاجتماعات القادمة – هو بالضبط مايسعون إليه.
- عندما تحاول تشجيع أحد **القناصة** من أجل اتخاذ مدخل إبداعي جديد، فعليك أن تبدأ بأن تطلب من الشخص تحديد أخطاء إحدى المبادرات الأخرى في نفس المجال، وتسأله أيضا عن كيفية أداء المهمة بطريقة أفضل وأكثر كفاءة.

- عندما تحاول تشجيع أحد **الأساتذة** على اتخاذ مدخل إبداعي جديد، فعليك أن تضع في حسبانك أن تطلب من الشخص إجراء "اختبارات جدوى" للعديد من المداخل الممكنة مع إصدار توصية قائمة على عنصرين أو أكثر من هذه العروض (أو قائمة على البيانات الجديدة حصيلة الاختبارات). وإذا ماكان الاختبار يسمح بالتفاعل مع الآخرين فذلك أفضل بكثير.

- عندما تحاول تشجيع أحد **قادة التشجيع** على اتخاذ مدخل إبداعي جديد، فلتبحث عن طريقة تسمح للشخص بالتصرف كجزء – أو قل ينسق – محاولة جماعية مخصصة لتطوير طريقة جديدة لمعالجة المشكلة. وقد ترغب في أن تطلب من قائد التشجيع أن يطور سلسلة من الأسئلة ليدرسها الآخرون عند تعاملهم مع المشكلة.

كيفية تحسين مهارات المرءوسين الخاصة بإدارة الوقت

معظمنا لايتردد عندما يتعلق الأمر بفعل أشياء نتطلع إلى القيام بها، فعندما يداوم أحد المرءوسين على عدم القيام بعمله في الموعد المقرر فقد يكون السبب في أن المهمة المكلف بها تناسب شخصا آخر من المجموعة ذات عقلية الغريزة الأولية.

لايتفق اثنان على أسلوب واحد لأداء العمل، ولكي تجعل مرءوسيك يستغلون وقتهم الاستغلال الأمثل، فإن الأمر عادة ما يتعلق بمعرفة أساليب العمل التي يتبعونها بشكل نمطي، ثم تحاول أن تكيف المهمة التي ينبغي أداؤها مع هذا الأسلوب، وفيما يلي نقدم ست أفكار لفعل ذلك:

- *اسأل نفسك: هل يمكنك العمل بنظام ذي موعدين عندما تتعهد بعمل لهذا الشخص؟* يعتبر النظام ذو الموعدين نظاما ملتويا قليلا، ولكنه يسعد الجميع، فهل مرءوسك من النوع الذي يتأخر دائما لمدة أسبوع عن تقديم تقريره، وذلك دون النظر إلى كثرة (أو قلة) الاهتمام والموارد المتاحة من جانب الآخرين في المؤسسة؟ وهل هناك طريق آخر بدلا من إجباره على الإذعان، وذلك بأن تحدد

موعدا رسميا (وهو الذي تخبر به مرعوسيك) وآخر فعلى (وهـو مـاتحتفظ بـه لنفسك)؟.

قد لايفيد مثل هذا الإجراء على الدوام، فلربما كانت المشروعات التي تعـهد بـها ذات مواعيد معلنة، وبالتالي فهي معروفة لكل من في القسم. وبالمثل فقـد يكـون هناك أثر سلبي على الموظفين الآخرين ممن لاتعوقهم أي معوقات ذهنيـة عـن الوفاء بمواعيدهم. (هناك عدد كبير من المدراء اتفقوا حول هذه المشكلة من خـلال إضافة مدة قدرها ثلاثون بالمائة مثلا من التقييم الزمني، دون النظر إلـى طبيعـة من يتعاملون معه. وقد يبدو هذا معقولا إذا ماكان عملك يسمح بـهذه الإضافـة، وليس بمقدور الجميع فعل ذلك).

ورغم ذلك فإذا مافترضنا أنك لاتواجه مشكلات داخلية مع الآخرين فربمـا تجـد هذا المدخل جديرا بالدراسة. وهناك الكثير من الناس (معظمـهم مـن المقـاتلين المنفردين) دائما مايخطئون في تقديراتهم للوقت الذي يستغرقه أداء شئ ما، ويكون الخطأ في تقديرهم بزيادة نسبة تتساوى تقريبا مع الوقـت الـذي يسـتغرقه أداء المهمة في كل مرة. وقد تعلم كثير من المدراء الذين يتصفون بالذكاء والحصافـة أن يضعوا هذه المعلومة موضعا يخدم أغراضهم.

- *اطلب – عندما يراودك الشك – المزيد من التوضيح حول تفاصيل المشروع قبـل قبولك التزاما بموعد معين.* يرغب كثير من الناس بشدة في إرضاء غيرهم لدرجـة أنهم يلزمون أنفسهم بمواعيد غير معقولة معتقدين أن ذلك هـو أفضـل طريقـة لإسعاد المدراء. فإذا ماكان لديك مبرر للشك في واقعية مرعوسك فلا تنتظر وقوع الكارثة ثم تحمله حينئذ المسؤولية عندما يصبح المشروع في حالة من الفوضـى. خاطب حاجة المستوى الرابع في تصنيف "ماسلو" وهي حاجة الشخص إلى التقدير في عيون الآخرين (وبالتحديد عيونك أنت) من خلال التعبير عن تقديرك لالتزامـه بالمهمة بأن تقول:

"رائع أن أسمع عن رغبتك في العمل ملتزمة بهذا الجدول الصارم يا "روزالين"، وأنا أقدر حقا رغبتك في التغلب على هذا والانتهاء من المشروع".

ثم استفسر من المرءوس عن تفاصيل المشروع بقولك:

"من باب الفضول، كم تستغرق في العادة معالجة مائة مدخل بواسطة هذا البرنامج؟ إنني أريد التعرف على تقدير تقريبي".

ومن خلال التقديم لسؤالك بامتداح رغبة مرءوسك في الالتزام بالموعد فأنت تصبح في وضع أفضل كثيرا يساعدك على تقييم مدى واقعية الموعد من خلال سؤالك الذي تقصد من ورائه المتابعة. واعتمادا على مايتبين لك فقد تجد في نفسك الرغبة في تحديد هدف آخر يسعد كليكما، أنت ومرءوسك.

- *ليكن اتفاقكما مكتوبا.* لايمكننا القول بأن هناك حاجة إلى إبرام عقد ملزم شبه قانوني مع المرءوس الذي يعاني من بعض المشكلات الخاصة بتنفيذ المهام التي تعهد بها إليه. (وبالمناسبة، فإن محاولة القيام بذلك يعتبر خطأ كبيرا لايزيد الموقف إلا تفاقما). ولكن عمل خطة مكتوبة غير *رسمية* تضم الأهداف المشتركة والعقبات المعروفة للجانبين والاعتراف الثنائي بهوامش الخطأ المقبولة يمكن أن يكون ذا أثر قوي مع بعض المرءوسين. فنصف الساعة – أو ما إلى ذلك – التي تقضيها في إعداد هذه الخطة يمكنها أن تسفر عن وسائل أقوى للتواصل، وتؤتي الكثير من الثمار في صورة تحقيق الالتزام.

وتحقق هذه الترتيبات المكتوبة المغزى منها لاسيما إذا قام مرءوسك بإعدادها. وفي حقيقة الأمر فإن عملك على إرساء إرشادات ومبادئ متبعة، ثم التراجع بينما يقوم مرءوسك بمفرده بإعداد خطة مفصلة يعد من أحسن الطرق لمساعدة الشخص على البدء في التحسين التدريجي لمهارة إدارة الوقت. ويرتكب الكثير من المدراء خطأ متمثلا في افتراضهم أن مرءوسهم سيحاول تضليلهم، ومن ثم فهم يعتمدون

على خطة أو التزام مكتوب كوسيلة "للضغط على الشخص". إنما عليك بدلا من ذلك اعتبار الموقف فرصة للنجاح والتجديد.

اطلب من مرءوسك عمل خطط مستقبلية جديدة قائمة على التجارب وحالات الفشل القديمة، وأن *يتعلم* تخصيص وقت كاف في الجدول من أجل استيعاب هذه المشكلات. ولن يمكنك مساعدة مرءوسك على التحسن إلا من خلال محاولتك استعراض حالات الخطأ السابقة كجزء من عملية تعلم مستمرة، وأفضل خطة لذلك هي أن تتولى القيام بهذه المهمة ببهجة دون لوم أو عبوس، وأن تركز بقدر كبير من الحماس على قدرة المرءوس على النمو الشخصي. وهذا بالفعل – أو ينبغي أن يكون – موضوع نقاش يختلف كثيرا عن الموضوع الذي قد يتوقعه الشخص، ألا وهو أنه شخص سيئ للغاية لأنه فوت موعدا سابقا.

ضع الإرشادات، واطرح بعض الأفكار الرئيسية ثم انسحب، وركز تأكيدك على الأهداف المكتوبة التي يقوم المرءوس بالدور الرئيسي في تطويرها، وقد يندهش كلاكما بالتطورات التي ستتلو ذلك.

- *إن استطعت اجعل إدارة الوقت الاهتمام الأساسي لعملية مراجعة رواتب تتم بشكل ربع سنوي.* هل يمكنك أن تراقب شخصيا مهارات مرءوسك الخاصة بإدارة الوقت وتمنحه مكافأة مالية لتحقيقه مكاسب في مجالات محددة مسبقا؟ (قد تكون هذه المكاسب في مجالات تشمل تنبيهك بمشكلات غير متوقعة لدى حدوثها أو تقدير وظائف المهمة بمستويات دقة متزايدة). إذا كان الأمر كذلك، فقد تلمس وجود تغييرات إيجابية مهمة.

ويقوم بعض المدراء بتعديل هذا الأسلوب من خلال عقد الاجتماعات على نحو ربع سنوي مع تعديل مناسب في *الرواتب* عند نهاية السنة، وهذا الأسلوب أيضا يمكنه أن يحقق نجاحا كبيرا. وأيا كانت وسيلتك لتناول المشكلة فليتم ذلك بدون اتباع عقلية متسلطة أو مستفزة، ولتبذل جهدا للاحتفاظ بجو ملؤه السلام والانسجام

في كل تعاملاتك مع المرءوس. والمقصد من وراء ذلك هو أن يتعرف الشخص على أن التحسن في هذا المجال يعد أمرا مهما بالنسبة لك وللمؤسسة، فهو لك من الأهمية بمكان لدرجة أن تؤسس خطى واضحة يتبعها الشخص، ومهم لدرجة جعل القرارات المستقبلية المتعلقة بالرواتب متوقفة – بشكل جزئي على الأقل – على التقدم في إدارة الوقت. وتذكر أن الناس عادة ماتثار أعصابهم بشدة قرب حلول وقت مراجعة الرواتب، وأحيانا يحدث ذلك حتى مع الأشخاص الذين سيحصلون على زيادة في الراتب. لاتستغل موقعك كمشرف كعذر لمضايقة المرءوسين أكثر مما تقتضيه الظروف، وإنما عليك أن توضح اهتمامك بالنتائج الإيجابية من كل شخص.

وإذا ما أجدت اللعب بأوراقك فسوف تتمكن من وضع الإرشادات اللازمة للخطة المكتوبة التي أعدها مرءوسك (راجع ماسبق)، ثم تبدأ في التقليل من درجة مراقبتك للشخص الذي يعاني من مشكلة خاصة بإدارة الوقت. وعليك أن تؤكد – إذا ماكان باستطاعتك – على نجاحك في مواجهة المشكلات المشابهة التي صادفتك في بداية حياتك العملية. فأنت إذا ما أوضحت أنك مهتم بمساعدة مرءوسك ودفعه قدما في مجال عمله دون اهتمامك بتوقيع الجزاءات فسوف تكون في وضع أفضل يساعدك على إحداث تغيير إيجابي.

- *دع الشخص يعلم أنك تواجه مشكلة معينة.* إذا ما استطعت إنشاء النوع الصحيح من العلاقة بينك وبين مرءوسك، فقد يكون بمقدورك أن تحتكم من وقت لآخر إلى مجموعة من الظروف التي تتطلب معدلا غير عادي من الاهتمام بالقضايا المتعلقة بإدارة الوقت. فمن خلال تحويل الانتباه عن وضعك كمشرف إلى حاجتك الملحة إلى الدعم، وأن يتم ذلك في شكل تغيير مفاجئ نتيجة لحدث طارئ وشيك، فربما يمكنك تحقيق هذا التقدم المهم.

لا تفرط في استخدام هذا الأسلوب، ولا تضلل مرءوسك من خلال تصنع "المواقف الطارئة"، إنما *عليك* أن تدرس ربط خطة الهجوم هذه بإحدى الأفكار الأخرى الواردة في هذا القسم.

- *قل: "أنت تعلم أن هذه ليست هي المشكلة التي أتوقع أن تستعصي عليك"*. إذا ماتصادف وظهر خطأ هذه المقولة، فإن معظم من تقولها لهم سوف يقبلونها بمعناها الظاهري، فالبشر يميلون عادة إلى تصديق المجاملات حتى وإن كانت غير صحيحة.

وليس المقصود هنا أن نتقبل التملق السافر، إنما الهدف الذي تسعى إليه هو تغيير رأي الشخص في كيفية معالجته لجدولة القضايا. ويمكن لهذا الأسلوب البسيط أن يصنع العجائب رغم أنه لايعدو كونه مجرد تدعيم للنوايا الحسنة لدى الشخص وتحويلها إلى عمل إيجابي.

اختبار منظوري: تحسين مهارات المرءوس الخاصة بإدارة الوقت

- عند تناول القضايا الخاصة بإدارة الوقت مع أحد **المقاتلين المنفردين** فعليك أن تحدد موعدا زمنيا متفقا عليه من الجانبين، ويأمل كلاكما أن يحدث – بحلول ذلك الموعد – تحسنا في مهارات هذا الشخص الخاصة بتحديد المواعيد. ولاتكتفي بتعليم الشخص "التفويض بشكل صحيح"، فالكثير من المقاتلين المنفردين مشهور عنهم أنهم لايحسنون التفويض، وقد يحتاج موظفوك إلى مساعدة لبقة طويلة المدى في هذا المجال.
- عند تناول القضايا المتعلقة بإدارة الوقت مع أحد **القناصة** فعليك أن تطلب منه أن يقدم تقييمه الخاص للوقت الذي أنفق في مشروع معين على مدى فترة زمنية محددة، وأن يحدد ما الأعمال التي يعتبرها غير ذات قيمة. وفي العادة فإنك سوف تتلقى نقدا أكثر دقة وفعالية من النقد الذي يمكنك أن تعده أنت نفسك.

➢ عند تناول القضايا الخاصة بإدارة الوقت مع أحد **الأساتذة** عليك أن تسأل مرءوسك أن يعد – كتابة – نظاما جديدا أو جدولا عمل شخصي كي تراجعه، وتقره.

➢ عند تناول القضايا الخاصة بإدارة الوقت مع **قادة التشجيع** فعليك أن تذكر أنه يتعين على الشخص أن يكون قدوة للآخرين في المؤسسة، وأن تقترح عليه بلباقة خطوات معينة تساعده على أن يكون مثالا للإنتاجية في القسم. (إذا كان باستطاعتك أن تصيغ المناقشة بأكملها حول المشكلات التي تواجهها مع الموظفين *الآخرين* – دون ذكر أسمائهم – الذين تعوزهم مهارة إدارة الوقت، ويحتاجون إلى القدرة في هذا المجال فافعل).

كيفية جعل الناس يقدمون على المساعدة في "وقت الأزمات"

تواجه كل الشركات فترات من الانشغال، – وتتطلب هذه الفترات أن يبذل العاملون مزيدا من الجهد لمساعدة الشركة على تحقيق أهداف مهمة، وأحيانا ما يدير العاملون أذنا صماء لهذه الالتماسات التي تطلب منهم تقديم يد العون، وقد تسفر هذه الالتماسات عن وقوع معارضة وصراع وإثارة جو من العداء عندما يتم اتخاذ إجراءات جائرة لتحقيق الامتثال إلى حاجات الوقت. فهل من سبيل إلى

- اجتياز هذا الوقت دون الوقوع في فخ إصدار الأوامر بصوت صاخب – وهي
- أوامر قد يبغضها أعضاء فريقك؟

إليك فيما يلي أربع أفكار لجعل رجالك يقومون بدورهم عندما تحتاج إليهم بشدة:

➢ *اجعل الأمر كله مثل الحفل.* إن استطعت فلتشجع رجالك على المشاركة في العمل الإضافي على أساس "كل يتصرف على هواه"، ووضح أنك تتوقع منهم أن يعيروا اهتمامهم الكامل إلى الجودة وأداء العمل باحتراف، واذكر أن أعضاء فريقك يمكنهم توقع الحصول على "البيتزا" والاستماع إلى موسيقى جميلة مكافأة لذلك. ومثل هذه الجلسات الإضافية التي تتسم بـ "المصارحة" تستند إلى احتياجات

المستوى الثالث لدى "ماسلو" وهي الانتماء، وهي غالبا ماتمثل فرصا عظيمة لخلق الرضا الوظيفي بين المرءوسين.

ويمكنك أن تقرر استخدام "الحفل" كفرصة للتخلص من التوتر، ولتذكر (بدهاء) مرءوسيك بأهمية استغلال جهود الفريق للتغلب على العقبات التي تواجههم. ومهما ألقيت من محاضرات حول تدعيم الترابط، وتسهيل الديناميكيات الجماعية الإيجابية فإن ذلك لن يعفيك من التعليقات التي يقصد بها زعزعة الثقة، والتي يلقيها من وراء ظهرك أعضاء الفريق الذين يعتبرون أي طلب للعمل وقتا إضافيا جزء من مؤامرة شريرة تدبرها الإدارة لاستغلال العمال المطحونين. ولكن تنظيم الشركة لجلسة ودية تضم الطعام والموسيقى الجميلة لعله يحقق أحسن النتائج، ويقنع أكثر موظفيك تشككا.

- *كافئ أولئك الذين يساعدونك إبان وقت الأزمات مكافأة علنية بمنحهم لوحات و/أو شهادات ذات طابع شخصي.* إن مثل هذه الإيماءات غير المكلفة يبقي أثرها في الذاكرة طويلا، وستساعدك على كسب المتطوعين لمعونتك في المرة التالية. وقد يبدو الأمر لأول وهلة عملا أحمقا، ولكنك حالما تجربه ستدرك عظيم قيمته.

إن الإلقاء بعبارات التقدير ذات الصبغة الرسمية يسمح لك بالاستفادة من رغبة مرءوسك (الطبيعية) في أن يكون مقبولا كعضو في المؤسسة. وهو يساعد مرءوسك على أن يخلق لنفسه مكانة أو مرتبة بين المجموعة، ولعل ذلك يساعد على مقاومة الانطباع الشائع بأن "أحدا لن يلاحظ أبدا أنك فعلت شيئا صحيحا في هذا المكان".

- *تأكد من أنك تعبر بوضوح عما تريد.* يتعجل الكثير من المدراء فيلجأون إلى اتباع "نظام الوقت الإضافي الإجباري" عقب طلبهم المساعدة بشكل غامض ومقتضب، وعادة مايكون هذا ذا أثر سلبي واضح على الروح المعنوية. فبدلا من أن توجه سؤالا هكذا:

"هلا نظرت يا بول ما لو كان لديك وقت لمساعدة موظفي قسم المحاسبة مساء الثلاثاء القادم؟"

.... ليكن طلبك مستندا إلى حاجة المستوى الرابع لدى "ماسلو" والخاصة بالتقدير والاحترام:

"إن موظفي قسم المحاسبة يعانون من مشكلة كبرى يا بول، وأظنك ستكون في وضع جيد لتريهم كيفية تحقيق أفضل النتائج لو أنك ساهمت معهم، وقدمت لهم المعونة. ويمكن أن يكون هذا ميزة عندما يتعلق الأمر بالقيام بأولى المحاولات لإعادة تصميم مشروع حساب الدائن من أجلهم، وهو أمر سيكون مفخرة حقيقية لك. فهل تظن أنه بوسعك أن تمنحهم ساعتين من وقتك مساء الثلاثاء؟".

ومن المحتمل أن تكون الإجابة على التساؤل الأول شيئا من هذا القبيل "بكل تأكيد سأفكر في الأمر" ودون أن يتبع ذلك عمل". أما الإجابة على التساؤل الثاني فستكون واضحة، سواء أكانت بالإيجاب أم بالسلب، ومن المرجح كثيرا أنك ستحصل على الرد الإيجابي الذي تسعى إليه.

- *امنح أولئك الذين يتولون القيام بالعمل الإضافي مكافأة متواضعة معدة مسبقا.* قد تقرر أن تدعو أبطالك لتناول العشاء أو لمشاهدة إحدى مباريات البيسبول بعد تجاوز الأزمة. (وهو استناد رائع إلى حاجة المستوى الثالث لدى "ماسلو" وهي الحاجة إلى الانتماء). ولك أن تختار منح الفائز جائزة غير مالية، فالمجموعة التي تقوم بعمل إضافي تمنح حق اختيار المهام التي يرغبونها عندما يتم عمل الجدول الجديد، أو تمنح حق اختيار الموسيقى المذاعة في مذياع القسم لمدة أسبوع. وقد وعد أحد المدراء بإعداد إفطار لأعضاء فريقه لمدة أسبوع على حسابه الخاص عقب الانتهاء من أحد المشروعات الشاقة.

اختبار منظوري: كيفية إشراك الناس في العمل وقت الأزمات

- عند محاولة إقناع أحد **المقاتلين المنفردين** بتقديم المساعدة في وقت الأزمات، فلتفكر في عرض مبادلة الوقت الذي سيمضيه المرءوس في العمل في مشروعك مقابل الحصول على فرصة العمل بمفرده في منزله في مشروع آخر، وستجد مرءوسك هذا يطير فرحا بهذه الفرصة. وعليك أن تراقب النتائج التي تحققها تجربة العمل في المنزل، فإذا سارت الأمور على مايرام، فلعلك تستطيع أن تتيح بعض الوقت لأفراد قسمك للعمل في المنزل. (ويمثل المقاتلون المنفردون أكثر الناس قدرة على النجاح في أداء العمل المثمر في المنزل).
- عند محاولة إقناع أحد **القناصة** بتقديم المساعدة في وقت الأزمات فعليك أن تضفي على العمل جانبا يتطلب اقتناص المشكلات، فإذا ماكان بوسعك إيجاد مكان في الرقابة على الجودة ليشغله القناص، وإذا ماكان بمقدورك أن ترسم صورة كئيبة توضح مدى الفشل الذريع إذا لم يتواجد القناص ويرقب الأشياء بعين الخبير، وبذلك يمكنك أن تكسب متطوعا.
- عند محاولة إقناع أحد **الأساتذة** بتقديم المساعدات وقت الأزمات فعليك أن تقترح على هذا الشخص استغلال الفرصة ليقوم "بنفسه" باختبار أحد الإجراءات أو النظم الجديدة التي كان يسعى إلى إقرارها. (قم بتقييم نتائج هذا "الاختبار" بعقل متفتح!).
- عند محاولة إقناع أحد **قادة التشجيع** بتقديم المساعدة خلال وقت الأزمات فعليك أن تبرز موعدك النهائي، وأن تؤكد مدى أهمية وجود قائد التشجيع بين أعضاء الفريق الآخرين الذين يحاولون الالتزام بذلك الموعد. أو قل – صادقا – إن وجود قائد التشجيع لعله يزيد من حماس الآخرين للتطوع بالقيام بالعمل الإضافي.

كيف تغرس التركيز القوي على العميل في أعضاء الفريق

إن جعل أعضاء الفريق "يفكرون مثل العميل" يعد واحدا من أكثر الأهداف شيوعا لدى مدراء الوقت الحاضر، ولكن هذا الهدف يمكن أن يكون هدفا محيرا. فالحقيقة المحزنة هي أن معظم المحاضرات التي تتحدث عن أهمية "البيئات المركزة على العميل" والصادرة عن أعلى المستويات في مؤسساتنا عادة ماتعززها الأفكار المحددة والجاهزة للتنفيذ التي ستساعدنا على تغيير المواقف غير المثمرة أو غير الملائمة بين عمال الصف الأول الذين يتعاملون بشكل دائم مع العملاء.

وإليك فيما يلي ثماني أفكار يمكنك استخدامها فورا لجعل أعضاء فريقك يعاملون العملاء بالاحترام الذي يستحقونه، ولتقلل – أو تقضى على – النزاعات العدائية مع الذين يستخدمون منتجاتكم أو ينتفعون بخدماتكم:

- *انقل القناصة الذين لايمكنهم تعلم لغة العميل.* مما لاشك فيه أن بعض القناصة من أعضاء فريقك الذين لايملون البحث عن الأخطاء تمكنوا من إحداث تحول عظيم وتولوا مهمة حمل العميل على أن يكن أشد التقدير لمؤسستك، أما بالنسبة لآخرين في المجموعة فربما يكون التحول أصعب قليلا.

وبالنسبة لهؤلاء القناصة فإن عملهم يمثل سلسلة لاتنتهي من الصراعات مع العملاء، أو سلسلة من المجادلات مهمتها إثبات أن المؤسسة دائما على حق، دون الاهتمام برأي العميل تجاه أحد الأمور. ويمثل هذا المدخل مشكلة خطيرة لك وللشركة.

وليست هناك فائدة من تغليف الأمر بغلاف جذاب، فالعملاء يبغضون المعاملة التي يلقونها على أيدي هؤلاء الممثلين. والحق يقال فإن القناصة محل النقاش قد يجدون أنفسهم أيضا مرهقين بعض الشيء في نهاية اليوم، وعلى الرغم من ذلك فإن هؤلاء القناصة يتخذون نفس الموقف العدائي نداء بعد نداء، ومشكلة تلو أخرى، وهم يرون دائما أن العميل على خطأ. ويؤثر هذا الموقف على الآخرين الذين

يتعين عليهم التعامل مع المترددين على شركتك بحثا عن الحلول، وخلاصة القول فإن الأثر التراكمي لهذه المواقف يمكنه أن يكون فاجعا.

ويميل القناصة بشدة إلى الانخراط في نوع قاس من البحث عن الخطأ، وهو مانعتبره تصيدا للأخطاء أو "تأكيدا على السلبيات". وبقدر مانحبذ جهود القناصة في غرفة الهندسة أو قسم الإصلاح، فإن هذه الجهود يمكن أن تأتي بعكس النتائج المرجوة إذا مااستغلت في عالم خدمة العملاء. فإذا ماكان فريقك يضم قناصا لاترجح قدرته على تطويع جهوده الخاصة بإزالة الأخطاء لصالح خدمة العملاء، فدورك أنت والشركة أن تقوما بنقل هذا الشخص إلى عمل آخر.

ولابد أن هناك عملا آخر ينبغي أن يتولى هذا القناص القيام به، وأيا كان هذا العمل فعليك أن تستوثق أنه لايمت بصلة مطلقا إلى التعامل مع عملاء مؤسستك. ومهمتك الآن هي التوصل إلى هذا العمل، ثم تقنع كل من هو في حاجة إلى الإقناع بأنه يتحتم إتمام النقل. وإذا ماتطلب الأمر، اجمع – ملتزما الحرفية – بعض المقتبسات من مناقشات هذا القناص مع العملاء. وإذا ماتم تصنيف هذا القناص ضمن الفئة التي "ينبغي ألا تعمل في قسم خدمة العملاء" فإن أمر نقله لن يكون صعب التنفيذ.

مرة ثانية نقول أنه ليس *كل* **القناصة** يتبنون في العادة موقفا عدائيا من العملاء، فبعضهم يتفوق في دور حلال المشكلات، ويؤدي عملا عظيما في إزالة العقبات من أجل العملاء الذين يحتكون بهم. أما الآخرون الذين تضمهم هذه الفئة ذات العقلية المتشابهة فيتعين ألا نتوقع منهم القدرة على تغيير منهجهم في القيام بأعمالهم. فإذا ماكان بوسعك تكليف هذا الشخص بعمل آخر، فإن الموقف الذي يتخذه الناس تجاه قسمك سيتحسن كلية وحتما كنتيجة مباشرة لتصرفك.

- *وضح لفريقك تفهمك لأمر وجود أناس حمقى.* مما لاشك فيه أن كل الحديث الذي يدور عن أولوية العميل من جانب المستويات العليا صحيح تماما، ولكن رجال

الصف الأول يعرفون أن تنفيذ ذلك الكلام الذي ينم عن المبادئ السامية يعد عملا شاقا وغالبا مايؤدي إلى تفاعلات مع أشخاص في غاية الصعوبة. وسوف تتمكن من تقليل مستويات التوتر، وتنأى برجالك بعيدا عن استنزاف طاقتهم إذا ما تمكنت بدهاء من أن تبعث برسالة فحواها أنك تفهم مدى صعوبة المهمة، وأنك لاتنتظر من رجالك معاملة كل عميل على أنه ملك من السماء. فنعم لحل المشكلات، ونعم لإسعاد الناس، ولا لادعاء أن الناس لايشعرونك بالضيق.

- *شجع فريقك على استخدام المنتج أو الخدمة.* إن أعضاء الفريق الذين يقومون بـ "تجريب" استخدام المنتج أو الخدمة (أو يستخدمونها تماما مثلما يفعل العملاء) تتاح لهم فرصة أفضل لرؤية المشكلات من وجهة نظر العميل.

- *قم بوضع برنامج العميل المتخفي.* في ظل هذا النظام يتم دفع علاوة للموظف الذي يقدم أحسن خدمة لممثل مجهول من ممثلي إحدى الشركات متنكر في صورة عميل. ويمكن لهذا الأسلوب أن يصنع العجائب عندما يتعلق الأمر بتحسين الخدمة التي يقدمها الصف الأول.

- *اجعل المهام الخاصة بخدمة العملاء بالتناوب بين أعضاء مجموعة العمل.* إذا أمكن فلتبحث عن وسيلة لمنع أعضاء فريقك من أداء نفس المهام بعينها طوال الوقت، إنما أسبوع هنا وأسبوع هناك، وبذلك تزيد من حالة الرضا بالعمل، وتقوي تماسك الجماعة (إحدى حاجات المستوى الثالث لدى "ماسلو")، وتقلل من عدد الموظفين إذا ماتم تناوب القيام بالأعمال المجهدة بين مختلف مجموعة العمل التي تشرف عليها.

- *اسمح لمجموعتك بتحويل العميل الحاد الطباع بحكمة ولباقة.* نقدم فيما يلي أسلوبا شاذا ولكنه مجرب، وهو مأخوذ من خبرات الصفوف الأمامية في عالم خدمة العملاء. ورغم أن هذا الأسلوب ينطوي على قليل من الازدواجية إلا إنه أسلوب مفيد. فعندما يقدم أحد العملاء الغاضبين، ويطلب بإلحاح الحديث مع "المشرف"، فوض رجالك لتحويل الزائر إلى أحد أعضاء الفريق الآخرين. ويمكن لهذه

المناورة البارعة صنع العجائب في تهدئة الزوار ذوي الطباع السيئة الذين يلحون في طلب مقابلة الكبار، وفي إحالتهم إلى أشخاص أكثر اتزانا. إن مجرد تحويل هذا الزائر لمقابلة شخص آخر (شخص يتوهم أنه ذو سلطة عظيمة) غالبا مايسفر عن تحسن عجيب في هيئة المرء. ولاتطلب من رجالك الكذب على العميل، إنما اسمح لهم بإحالة المكالمة بلباقة وحكمة إلى عضو آخر من أعضاء الفريق، وانظر ماذا يحدث عندما يأخذ الخط "السيد جونز". (وينبغي أن يكون قول: "هنا جون جونز" أو "هنا آن سميث" بنبرة تنم عن السلطة بنفس الدرجة التي ينبغي بها على أعضاء فريقك أن يبذلوا جهدا عندما يتعلق الأمر بإقناع العميل بأنه وصل فعلا إلى المسؤول عن المكان).

يقول العارفون بالأمور أن الأسلوب الذي وصفناه توا غالبا مايقوم بدور كبير في تهدئة العملاء المهتاجين بشكل أفضل بكثير من الرجاء وتوضيح الأمور. وسماحك لرجالك باستخدام هذه الفكرة بحصافة يحول المرءوسين المتوترين إلى حلفاء ... ويقلل من الإحباط الناجم عن العمل الذي يشعر به كل من في القسم.

- *شجع رجالك على ترك العميل ينفس عن نفسه دون مقاطعته*. حالما تتاح الفرصة للعميل للترويح عن ذهنه والنطق برأيه، فإن عضو فريقك سيكون في وضع أفضل لنزع الصفة الشخصية من القضايا، وتقبل المسؤولية، وتحديد الخطوات التي سيتم اتخاذها من أجل متابعة المشكلة.

- *حالما يترك العضو العميل لينفس عن نفسه، دع أنت العضو ينفس عن نفسه، وفيك أنت شخصيا إذا لزم الأمر*. إن الشخص الذي يمتص غضب شخص آخر عادة مايحتاج بدوره إلى شخص ما ينفس فيه غضبه، فلا تعارض هذا ولتومئ برأسك متفهما وانتظر حتى يخرج مرءوسك كل شئ بداخله.

اختبار منظوري: غرس الاهتمام بالعميل والتركيز عليه

- عند استعراض القضايا المتعلقة بالعملاء مع أحد **المقاتلين المنفردين** فعليك أن تشجع مرءوسك على استعراض مشاكل العملاء أو تسويتها أو دراستها في غضون إطار زمني معين ومحدد مسبقا.
- عند استعراض القضايا المتعلقة بالعملاء مع أحد **القناصة** فعليك أن تؤكد ما قد يترتب من تبعات مفجعة على الفشل في تحديد بعض المشكلات المعينة الخاصة بالعملاء والعمل على تسويتها. (عليك أن تنظر أولا الملحوظات السابقة التي أوردناها عن القناص الذي ينبغي ألا يعمل في مجال خدمة العملاء في المقام الأول).
- عند استعراض القضايا المتعلقة بالعملاء مع أحد **الأساتذة**، فعليك أن تطلب من هذا العضو أن يساعدك على عمل (واختبار) استراتيجيات معينة طويلة المدى لحل وتسوية مشكلات العملاء.
- عند استعراض القضايا المتعلقة بالعملاء مع أحد **قادة التشجيع** فعليك أن تستند إلى أهمية الحفاظ على العملاء ... وتتحدث عنهم كما لو كانوا ضمن أفراد الأسرة. وقادة التشجيع بطبيعتهم لايميلون إلى إبعاد أي شخص، ومن ثم فعليك أن تحول هذه السمة السلبية إلى خطة عمل لأنها من خلال إيجاز خطوات معينة تسمح لمرءوسك بالعمل على إسعاد العملاء.

كيفية إدخال نظام جديد قد ينطوي على بعض الصعوبات

لايتطلع الكثير من المدراء إلى فترة التنفيذ والتدريب المرتبطة بنظام حاسوبي جديد معقد أو إجراء تنظيمي. وإليك فيما يلي أربع طرق لتيسير الحياة على الجميع عندما يتعين عليك حمل الناس على تغيير أساليب عملهم:

- *لو أمكن تنظيم جولة ذات مرشد إلى قسم أو منشأة تم تنفيذ النظام فيها بنجاح.* إن تنظيم "جولة ميدانية" إلى أحد المواقع حيث يعمل نفس النظام (أو نظام شبيه) بكامل طاقته يمكن أن يساعدك على تقليل التوتر بين أعضاء فريقك بشأن التغييرات المقبلة. تأكد من منحك لمرءوسيك الفرصة لطرح الأسئلة الملائمة، ولأن يستعرضوا بأنفسهم أي عنصر قد يبدو مثبطا من عناصر الإجراء الجديد.

- *أكد على النتائج التي تريدها، ولكن عليك أن تظهر قدرا من المرونة عندما يتعلق الأمر بالوسائل التي يستخدمها الناس لتحقيق هذه النتائج.* إننا نعيش في عصر يشهد تغييرات تقنية هائلة، وقد يكون عقد دورات تدريبية مرهقة للتدرب من الألف إلى الياء على نظام معقد جديد غير ملائم إذا كان أعضاء فريقك يحتاجون إلى إتقان استخدام جزء فقط من هذا النظام. لذا فليكن هدفك منصبا على تعريف فريقك *مايكفيهم* عن طريقة العمل الجديدة من أجل إنجاز *معظم* الأعمال دون الحاجة إلى إشراف، وامنحهم الفرصة والحرية الكافية من أجل الارتجال قليلا في المجالات الملائمة. وفي النهاية فسوف تتاح لهم فرصة طيبة لإدخال تغيير تقني آخر في نفس المجال قبل مرور وقت طويل! فلماذا إذن تطلب من فريقك أن يتمكن من تسوية كل المشكلات التي تنشأ بخصوص النظام الذي تدخله الآن؟.

وفي يومنا هذا نجد أن الاختصاصيين والمرتجلين عادة مايكونون الأكثر تكيفا مع التغيرات التقنية المستمرة في مجال العمل. لذا عليك أن تشجع هذا المدخل، وتترك فريقك يتبع طريقة "إنها تعمل من أجلي" إذا كان بوسعهم بهذه الطريقة أن يحققوا النتائج التي ترجوها.

- *لاتحدد طبيعة شعور مرءوسيك نحو التغييرات التي تقوم بإدخالها.* من الطبيعي أن تشعر بالقليل من الخوف في البداية نظرا للطريقة الجديدة التي تتبعها لأداء العمل. لذا فعليك أن تركز على النتائج وليس الموقف، وتترك مرءوسيك يمرون بالمرحلة الانتقالية في تعاملهم مع النظام غير المألوف.

إن الكثير من الذين يقاومون بشدة اتباع طريقة جديدة لأداء العمل في أنحاء المكتب أصبح حالهم كذلك نظراً لأن أحد المشرفين أبدى سخطاً مبرراً بشأن عيوب إحدى طرق أداء العمل القديمة. (لو أنك أقمت حياتك العملية بأكملها على نظام معين لاقشعر بدنك أيضاً لمجرد فكرة قلب هذه الطريقة رأساً على عقب). ولو أنك ورثت عضواً بمجموعة العمل لديه مثل هذا التاريخ مع مدير آخر، فربما يمكنك كسب نقاط لصالحك من خلال توضيح أنك لن ترتكب إثماً باتباع هذا النظام، ولكنك تهدف إلى تحقيق اليُسر في أداء العمل والتيسير على من يعملون لحسابك. دع مرءوسك المتخوف يعلم أنك تفهم أن لحظة استخدام نظام جديد لأول مرة يمكنها أن تنطوي على قليل من الخوف.

- *قم بقيادة السيارة الجديدة ودُرْ بها حول المبنى بنفسك بضعة مرات.* لايمكنك أن تتوقع أن يتقن مرءوسك نظاماً مهيباً إذا بدا عليك نفسك أنك متخوف منه. لذا فعليك أن تفعل أي شئ للتعرف على التقنية أو الإجراء الجديد كي تتباهى بقيامك بشرح مطول لكيفية عمله. ومن خلال انخراطك في العمل بنفسك، وإظهارك لمرءوسيك كيف يتحلى المرء برباطة الجأش عندما تتأزم الأمور فسوف تكسب نقاطاً لصالحك من جانب مرءوسيك، وتكسب تأييدهم لطريقة العمل الجديدة.

اختبار منظوري: وضع أحد الأنظمة الجديدة الصعبة

- عند تعريف أحد **المقاتلين المنفردين** بنظام جديد فعليك أن تشرح الإجراء بنفسك بإيجاز، وتقدم تعليمات مكتوبة بالشكل الملائم، ثم تترك المرءوس يجرب بنفسه استخدام النظام على مدى اليوم أو اليومين التاليين. ولايفوتك أن تذكر أنك ستعود لمتابعة سير الأمور مع هذا المرءوس.

- عند تعريف أحد **القنّاصة** بنظام جديد عليك أن تطلب منه معلومات عن أفضل الطرق لتحسين *طرقك التي تتبعها للتدريب* من أجل هذا النظام، ثم اشرح أساسيات النظام بنفسك، ثم قدم له سلسلة من التعليمات المكتوبة والموجزة. ناول هذه الأشياء للقناص واطلب منه أن ينفذ ماكتبت في غضون فترة زمنية معينة. هل

تحتوي تعليماتك على أشياء غير صحيحة؟ وبذلك فأنت لن تحصل على نقد بنـــاء لتعليماتك فحسب، ولكنك تكون أيضا قد قمت بتدريب القناص، ولكن بطريق غـير مباشر.

- عند تعريف أحد **الأساتذة** بنظام جديد قم بتعديل الفكرة المذكورة تــوا والخاصــة بالقناص لتتناسب مع الأستاذ، ثم اطلب منه بعض المعلومات عـــن كيفيـــة إدراك أعضاء مجموعة معينة لتعليماتك المكتوبة.
- عند تعريف أحد **قادة التشجيع** بنظام جديـد، فعليـك أن تبيـن أن السـبب وراء تدريبك هذا الشخص هو أن تجعله مثلا يقتدي به الآخرون في تعلمهم. وينبغـي أن تسمح لقائد التشجيع بأن تكون له رؤى بشأن استخدام النظام يشارك فيها العمـــال الآخرون. إذا ما أمكنك ذلك، وإذا ماكان قائد التشجيع يتكيف جيدا مع هذا النظام.

كيفية تدبر أمر مرءوس يعارض تقنيتك المكتبية الحالية

"إنني لست شخصا يعمل بالكمبيوتر"

من السهل جدا على المدير العام التنفيذي لشركتك أن تقول شيئا من هذا القبيل، فـــهي بإمكانها أن توظف مساعدا لها، ولكن عندما يكون الشخص "الكاره للكمبيوتـــر" أحـــد مرءوسيها (وأحيانا مايكون ممن يدومون في وظيفتهم طويلا) ذوي الإنتاجية القليلـــة نظرا لرفضهم تقبل الوسائل التقنية في الشركة فأنت تواجه مشكلة حقا.

إليك فيما يلي خمس أفكار من أجل معالجة أمر المرءوس الذي يعاني من مشـــكلة خاصة باستخدام أجهزتك الاستخدام الأمثل:

- *عرف الشخص بإحدى ألعاب الكمبيوتر التي تبعث على إدمانها*. يالها من مفاجـأة! فهناك بعض الأمثلة تدل على أن جعل عضو الفريق يلعب الكمبيوتر فـــي وقـت العمل هو أقصر طريق لزيادة الإنتاجية. فممارسة الألعـــاب مثـل سـوليتير® أو ماينسويبر® (هناك الكثير من الحواسب الشخصية تباع وهذين البرنامجين محمليـن

عليهم مسبقا في وقتنا هذا) يمكنها أن تمتص القلق من تجربة المستخدمين الجدد، وبذلك يتعلمون في وقت قصير أن الحواسب لاتعض، وإنه يمكن على الأقل الاستفادة من بعض تطبيقات الحاسب دون أن يؤدي ذلك إلى تفجير المبنى فجأة ودون قصد.

ربما تجد في نفسك الرغبة في مراقبة المرءوس عن كثب لفترة ما بعد أن تعرفه على هذه اللعبة. وليس هذا هو الأسلوب الأمثل، ولكنه سيساعدك على الأقل على جعل مرءوسك المتوجس يجلس أمام الشاشة للاستفادة من التطبيقات الأخرى.

- ***امنح المرءوس جولة ذات مرشد للتعرف على نظامك الشامل المستخدم للمعاونة.*** إن الأشخاص الذين يستخدمون الحاسب لأول مرة غالبا مايخشون ارتكاب خطأ يسفر عن تلف لايمكن إصلاحه أو فقدان بيانات. لذا فمن خلال استعراض تفاصيل نظام المعاونة قد تتمكن من تبديد معظم المخاوف التي يواجهها أعضاء فريقك.

- ***اعترف بصعوبة بداية تشغيل النظام.*** إن أكثر مايصيب مستخدمي الحاسب الجدد بالإحباط هو قول أحد الخبراء لهم بأن استخدام شئ ما سيكون في غاية اليسر. فإذا كنت واحدا من أولئك الناس الذين يعتبرون التعامل مع الحاسب والبرمجيات أمرا يسيرا، فأنا أهنئك على ذلك! ولكن عليك ألا تخطئ، وتعتقد أن الآخرين ينظرون إلى الموقف كما تنظر إليه أنت تماما، وألا تستهين بمخاوف مرءوسك بقولك عبارات مثل هذه:

"سوف تتعلم هذا"

"إن الأمر بسيط، لذا فأنت لن تخطئ"

"حتى الحمقى لن يخطئوا في أداء عملهم بواسطة هذا البرنامج"

إن هذه التأكيدات حسنة النية قد تكون باعثة على خوف مستخدمي الحاسب ذوي المهارة القليلة. وكل ماتسفر عنه هذه العبارات هو تأكيد شك المرءوس بأنه أحمق عند ظهور شئ غير مألوف على شاشة الجهاز.

وقد يعتبر انطواء إحدى المهام على استخدام الحاسب أمرا مخيفا بالنسبة لبعض أعضاء فريقك، لذا فعليك أن تأخذ هذا في الحسبان عند تعاملك مع المرءوسين الذين يحاولون ملاحقتك في سباق تعلم الكمبيوتر. وربما يكون من السهل *عليك* أداء العمل بينما تحدق في شاشة الحاسب، ولكن لأجل إفادة من يعملون معك عليك أن *تتظاهر* أن إجادة الأوامر الأساسية تعد أمرا محيرا تماما كما يراها مرءوسوك. ولايفوتك أن تثني على الإنجازات المتواضعة، وكن شديد الحرص بشأن اللغة التي تستعملها لوصف أي انتكاسة يواجهها المتدرب. (انظر الفقرة التالية).

- *اشطب كلمة "خطأ" من قاموسك أثناء التدريب.* من السهل أن تنسي أن الكلمات التي نختارها أثناء تدريبنا للأعضاء ذوي القدرة الفنية المحدودة يمكن أن تكون ذات أثر مدمر على قدرتهم على إتقان النظام موضع النقاش. وعادة تؤدي كلمة "خطأ" إلى تدفق هرمون الأدرينالين على الفور، وغالبا مايحدث ذلك دون النظر إلى السياق الذي نستخدمها فيه. وعندما نتعرض لمفهوم أحد الأخطاء، فإننا نعترف أن هذا الخطأ ينتظر أن يرتكبه شخص ما، ومن هنا يتساءل مرءوسونا: هل هناك مرشحون أفضل منا لارتكاب هذا الخطأ؟

تلك هي ديناميكية الإشارات العابرة البريئة لـ "الأخطاء"، فعندما نخبر أناسا أنهم ارتكبوا "خطأ"، حتى وإن كانت الابتسامة تعلو وجوهنا وبريق التشجيع يشع من عيوننا، فإن المتدربين يبدءون في التخطيط لإيجاد مهرب وخطة للدفاع عن أنفسهم، فيكفون عن الإنصات ويعدون عدتهم لانتظار وقوع الكارثة.

وهناك بعض العبارات الصعبة الأخرى التي توعز باتخاذ موقف دفاعي، ومنها: "عطب" و "خسارة" و "إصلاح" و "عطل" و "فشل" و "فشل النظام" وهذه الأخيرة هي سيدتهم جميعا. لذا فعليك ألا تستخدم هذه التعبيرات في حواراتك مع الأشخاص المقتنعين بأنهم لن يستطيعوا التواؤم مع عصر الحاسب، فإنك إن فعلت فلن تسهم إلا في تعزيز مخاوفهم.

- *شكل فريقا يضم إلى جانب مرءوسيك أحد أعداء التقنية السابقين ممن استطاعوا تحقيق تحول بدخول عالم الحواسب.* غالبا مايكون هؤلاء العمال هم أفضل سفراء لديك، فلا تدع مواهبهم ولا خلفيتهم المتواضعة كعمال حديثي العهد بالحاسب تضيع هباء.

اختبار منظوري: معالجة أمر المرءوسين المعارضين للتقنية الجديدة

- عند مساعدة أحد **المقاتلين المنفردين** على تعلم استخدام وسائل التقنية، فعليك بعمل مقارنات معينة بين المهمة موضع النقاش (ولنقل أن المهمة هي تعلم كيفية استخدام برامج التصميم الجديدة) وبين المناسبات السابقة حين تمكن الشخص من إنجاز "عمل عظيم" من أجلك (ولنقل تصميم كتيب أنيق بواسطة مشمع ومنضدة خفيفة). قارن بين وظيفة معينة من وظائف البرمجيات وبين جزء معين من مشروع النموذج الطباعي يطمئن المقاتل المنفرد إلى القيام به، فوظيفة "القص" التي تؤديها البرمجيات تماثل إزالة جزء من الصورة بسكين الطباعة. ثم أكد أن القدرة على إتقان النظام سوف تسفر عن المزيد من الاستقلالية والمزيد من الوقت للعمل في المشروعات المهمة.
- عند معاونة أحد **القناصة** على تعلم استخدام وسائل التقنية فعليك أن تبرز قدرة هذه التقنية على مساعدة مرءوسك هذا على اكتشاف مواطن المشكلات بشكل أكثر فعالية.
- عند مساعدة أحد **الأساتذة** على تعلم استخدام وسائل التقنية، فعليك أن تؤكد قدرة التقنية على مساعدة جماعات الأفراد على العمل معا بمزيد من الانسجام. وإذا ماكان ممكنا، كلف الأستاذ بمسؤولية إيجاد حل للمشكلات التي تواجه مجموعة العمل بخصوص هذا النظام. (ويمثل هذا عامل دفع قوي يحفز الأستاذ للحصول على معرفة شاملة بالنظام من صميم رغبته).

- عند مساعدة أحد **قادة التشجيع** على استخدام وسائلك التقنية، فعليك أن تؤكد كيف أن ذلك سيساعد هذا الرجل على الحصول على أفضل النتائج من تفاعلاته مع الآخرين في المؤسسة (*ملحوظة:* عادة مايستجيب قادة التشجيع بشكل جيد خاصة للابتكارات التقنية التي تساعد على تيسير التواصل مع الآخرين في المؤسسة وإتمامه بشكل أسرع، وذلك مثل البريد الإلكتروني، لذا حاول تحفيزهم بالبدء بهذه التطبيقات أولا).

كيفية معالجة أمر البائعين الذين يواجهون مشكلات خاصة بالأداء

إن مجرد تشجيع بائع مكافح على "العودة إلى المسار" لايعتبر كافيا بشكل عام لوقف حدوث حالة من الكساد. وفيما يلي نقدم أربع أفكار من أجل الحصول على أفضل النتائج من بائعيك خلال أوقات الشدة، وفكرة خامسة من أجل البائعين الذين يعملون في مجال ربما لايتناسب معهم:

- *استخدم أسلوبا جذريا لتمزيق الأنماط عندما تجد أحد مرءوسيك يقلل من شأن نفسه*. يعتبر المؤلف أنتوني روبنز سيد من يستخدم هذا الأسلوب غير التقليدي من أجل إزالة العقبات العقلية. فقد عرف عنه أنه كان يوجه ضربات خطرة في ندواته، ويدرب المشاركين عندما يضبطهم منهمكين في التفكير السلبي. وعرف عنه إنه كان يقذف بالماء في وجوه الناس، ويصرخ قائلا بأن الاجتماع لم يبدأ رسميا بعد، ويتلفظ بعبارات لامعنى لها، كل ذلك في محاولة من أجل منع استخدام الأنماط التدميرية في تفكيرهم، وكان الأسلوب ينجح. ودائما كان الصمت المذهول يعقب كل هذه الحركات المثيرة التي كان يقوم بها روبنز.. والصمت المذهول هو أفضل شئ لجلسات "إننا محكوم علينا بالفشل" الذهنية/ اللفظية التي ننغمس فيها من حين لآخر. فعندما يطلق البائعون لأنفسهم العنان فإنهم غالبا مايستحضرون العقلية التي تقودهم إلى الحصص المفقودة والتحذيرات بعدم تكرار الخطأ، لذا عليك ألا تتركهم لينغمسوا في هذا التفكير، وذلك بأن تفعل شيئا غريبا.

ملحوظة: تتطلب هذه الفكرة قدرا لابأس به من الوقاحة من أجل تنفيذها، وربما تحقق أفضل نتائجها إذا ما قللت من لجوئك إلى استخدامها. وعندما تسمع أحد بائعيك يقول: "يالي من مسكين يرثي له" فإنك:

- تبدأ في غناء نشيد من أناشيد الحضانة دون مبرر واضح.
- تردد إحدى العبارات البريئة مرة تلو أخرى.
- تقوم بتشغيل إحدى أغاني موسيقى الروك الصاخبة مرة بعد مرة.
- تهشم شيئا ما إلى قطع صغيرة، وأنت تتحلى بالهدوء.
- تصفق بيديك في إيقاعات غير متوقعة حتى يكف الشخص عن الكلام.
- تنسحب من الحديث، وتقوم بعمل اتصال هاتفي في غاية الغرابة – ولنقل مثلا بالبيت الأبيض – في حين يجلس البائع قبالتك.
- لاتبدي أي استجابة لفظية أو بدنية من أي نوع حتى يدرك المرءوس أن هناك خطأ ما.

إن الانخراط (بأسلوب مرح!) في أي من هذه الأنشطة السخيفة، أو في نشاط آخر من عندك سيجعل البائع يتوقف تماما عن الحديث، ويسمح لك بالتركيز على الرسالة الإيجابية التي تريد توصيلها.

وإليك فيما يلي بعض الإرشادات تتبعها عندما يتعلق الأمر بتمزيق الأنماط:

١- تأكد من أن كل ماتفعله لايمكن توقعه مطلقا.

٢- لاتحاول تفسير هذا الفعل حتى يخرق الشخص نمط التفكير السلبي الذي اكتشفته.

٣- لاتكن وقحا.

٤- لاتعتذر.

٥- لاتستخدم تمزيق الأنماط كوسيلة للتهديد الشخصي، فسوف يرتد ذلك في نحرك.

وهذا الأسلوب غير التقليدي الخاص بتمزيق الأنماط يدين بالكثير من الفضل لأساتذة الطائفة البوذية "الزنية" وخطباء العالم الموهوبين، وهناك مبرر لاستخدامهم تمزيق الأنماط. فاتسام تصرفاتك بالقليل من الغرابة يفيد في إقناع الناس فورا كي يكفوا عن ترديد رسائلهم المعتادة في الرثاء للنفس، وليركزوا باهتمام نشط على الموقف محل النقاش. وهذا يعد بالنسبة لنا جميعا تحولا طيبا في مسار الأحداث. وفي عالم المبيعات التي تتبع أسلوب الإلحاح الشديد، وحيث يمثل الموقف كل شئ، فإن فرصة وقف السيل المنهمر من ذلك الحديث السلبي عن النفس يمكنها أن تكون موهبة ذات فائدة جمة حقا.

- *غير الوضع.* تعد المبيعات مهنة غريبة، وتحقيق الإنجاز فيها يتأثر بشكل غريب بالمكان والوضع. ومجرد نقل البائع إلى مكتب أو غرفة أخرى، أو تغيير ديكور المكتب قد يتسبب في المرور بالعديد من فترات الخسارة. لماذا؟ حسنا، من يدرى؟ هل هذا يهم حقا؟ هناك أحد مدراء المبيعات ممن أعرفهم قام بإصدار تعليمات لرجاله بأن يقفوا عند إجراء مكالماتهم الهاتفية، وقد أدى ذلك إلى حدوث تحسن فوري وملحوظ في أداء القسم.

فلتجرب – ولو مرة – أسلوب تغيير المكان (أو تغيير الوضع!)، ولتنظر مايحدث.

- *انظر ما إذا كان اهتمام البائع وطاقته مركزين في اتجاهات أخرى.* تعد الكثير من فترات الركود الطويلة مجرد مظهر خارجي لانشغالات غير مرئية تؤدي إلى تحويل الطاقة، وهذا مجرد مظهر خارجي لانشغالات غير مرئية تؤدي إلى تحويل الطاقة، وهذه الانشغالات لا تمت – أو تمت بالقليل – بصلة بالعمل في المبيعات في حد ذاته. وربما يكون البائع مشغولا بصراع شخصي حالي مع أحد الزملاء أو أنه يمر بضائقة في منزله، أو يواجه مشكلة خاصة بتعاطي المخدرات، أو يعاني من صعوبة خاصة برعاية أطفاله، أو يواجه التزامات مالية ضخمة. وقد تمثل هذه

القضايا احتياجات المستوى الأول و/أو احتياجات المستوى الثاني لدى "ماسلو"، ويتعين مخاطبة هذه الاحتياجات بلباقة ورحمة قبل أن تنتظر تحقيق إنجازات على المستويات الأخرى.

وإذا ما راودك شك في أن هناك قضايا مهمة من هذا القبيل يتحتم على بائعك أن يخاطبها، فعليك أن تحاول مناقشتها بأسلوب ودي وغير متطفل، ويفضل أن يتم ذلك أثناء تناول الغداء في مكان محايد (مثل مطعم أو مقهى، وليس في مكتبك)، مظهرا تأييدك واحترامك لخصوصية هذا البائع طوال الوقت، ولكن عليك أن توضح أنك مهتم بمستوى أداء الشخص، وإنك ترغب بشدة في إيجاد طريقة تساعد على تحسين الوضع.

➢ *استعرض أساسيات التنقيب.* اعتاد الكثير من البائعين على المرور بفترات من ركود المبيعات بعد مدة وجيزة من شهودهم فترة نجاح قوية وغير مسبوقة في المبيعات. والمشكلة تتلخص في الآتي: العملاء القدامى يتناقصون كما هي العادة، وليس هناك مجال عمل جديد يلجأون إليه! وأمر هذه الدورة مفهوم، فعندما نحقق نجاحا في المبيعات فإننا عادة ما ننسى أهمية *التنقيب*.

وبالطبع فإن أفضل علاج هو جعل التنقيب عنصرا دائما في العمل بالمبيعات المكلف به المرء. فإذا ماكنت تتعامل مع بائع وصلته هذه النصيحة متأخرا، فإن أفضل شئ تفعله هو أن تعمل مع هذا الشخص من أجل استعراض أسس التنقيب والبيع عن طريق المكالمات الهاتفية العشوائية. ويعد الكتاب الذى ألفه "ستيفن شيفمان" واحدا من أفضل الكتب التي تتحدث عن هذا الموضوع، أما البرنامج الذي يعرضه الكتاب فسوف يساعد إلى حد كبير نجمك السابق على العودة إلى المسار الذي يحقق له الفوز.

➢ *عند إخفاق كل الوسائل، كلف الشخص بعمل لايتصل بالمبيعات.* دعنا نواجه الحقيقة: تعد المبيعات إحدى طرق كسب العيش التي تتطلب اهتماما وجهدا، وقد تستدعي شيئا من المهانة. وهي تنطوي على قدر كبير من الرفض وعدم

الاستقرار المهني، وببساطة فإن البعض منا ليسوا معتادين بطبيعتهم على ذلك. وقد يواجه القناصة والأساتذة بالأخص صعوبة في التكيف مع وظيفة البائع. ولايعني هذا أن أفراد هذه المجموعات من ذوي عقلية الغريزة الأولى لايستطيعون تحقيق عمل مربح ومرض في عالم المبيعات. وعلى الرغم من ذلك فإنه من العدالة أن نعترف أن الميول التي يتمتع بها القناصة والأساتذة نحو اكتشاف الأخطاء تسفر عن بعض العقبات المعينة التي لايواجهها أعضاء المجموعتين الأخريين في هذا المجال.

وهناك الكثير من أعضاء الفريق سيكونون أكثر سعادة لو انتقلوا إلى مجال آخر، وذلك بشهادة الكثير من مدراء المبيعات. فلو أشارت عمليات التعليم المكثف ومشكلات الأداء طويلة المدى أنك وجدت مثل هذا الشخص، فعليك أن تجد له عملا آخر في مجال مختلف بحيث يخدم المؤسسة، وبذلك تكون قد أسديت معروفا للجميع. ولعلك تجد مكانا إداريا أو تدعيميا داخل مجموعة المبيعات نفسها بحيث يمكن لهذا الشخص أن يتفوق فيه.

اختبار منظوري: مساعدة البائعين الذين يواجهون مشكلات خاصة بالأداء

- عند مخاطبة قضايا الأداء المتعلقة بالمبيعات مع أحد المقاتلين المنفردين فعليك أن تحدد موعدا ثابتا (ولنقل بعد ثلاثين أو ستين أو تسعين يوما مستقبلا)، وبحلول هذا الموعد فإنك تتوقع رؤية تقدم ملموس نحو تحقيق هدف مبيعات مقبول لكلا الجانبين. فالمقاتلون المنفردون بحاجة إلى شئ يرتقبونه، وهم يؤدون عملا أفضل عندما تكون لهم أهداف واضحة يحاولون تحقيقها. ولاتتوقع الحصول على نتيجة منهم لو أنك تتعامل مع أمور عامة.
- عند مخاطبة قضايا الأداء المتعلقة بالمبيعات مع أحد القناصة فعليك أن تثني على تفوق معرفته الفنية بالمنتج، وسعيه من أجل إنجاز طرق للتوصل إلى حلول جديدة قائمة على معرفته، ولم تسبق دراستها لحل مشكلات العملاء. ولا تندهش إذا

علمت أنه يتعين عليك أن تستعرض – من وقت لآخر – أساسيات التنقيب والحوار مع هذا البائع. (انظر أيضا الملحوظة السابقة حول قضايا *"الأداء السيئ"* في عالم المبيعات بين القناصة والأساتذة).

- عند مخاطبة قضايا الأداء المتعلقة بالمبيعات مع أحد **الأساتذة** فعليك أن تمتدح قدرته المتفوقة على تنفيذ الأنظمة والإجراءات المعقدة من أجل العملاء، وعمله من أجل إنجازات طرق للتوصل إلى حلول لمشكلات العملاء قائمة على هذه القدرة ولم تسبق دراستها. ولاتندهش إذا علمت أنه يتعين عليك أن تستعرض – من وقت لآخر – بعض الأساسيات المعينة المتعلقة بالإصرار والاستعداد لطرح حلول مثيرة للجدل بمشاركة هذا البائع. (انظر أيضا الملحوظة السابقة حول قضايا *الأداء السيئ* في عالم المبيعات بين القناصة والأساتذة).
- عند مخاطبة قضايا الأداء المتعلقة بالمبيعات مع أحد **قادة التشجيع** فعليك أن تضع في حسبانك أن القليل يمكن فعلا أن يكون كثيرا عندما يتعلق الأمر بتصحيح أسلوب البيع لدى هذه المجموعة. وقادة التشجيع ذوو الطبيعة الاجتماعية والشخصية الجذابة يمثلون أفضل عقلية تمكن من تحقيق النجاح في عالم المبيعات. وإذا ماكانت هناك مشكلة، فلعله يكون من الأفضل أن تتبنى المدخل الأقل إثارة لبعض الوقت وتنظر مايحدث، أو تقدم النصح بشكل غير مباشر قبل محاولة فحص طريقة عمل البائع بأكملها. وحتى "جو ديماجيو" يواجه فترات ركود من حين لآخر. ولكن الأمريكيين لم يطلبوا منه أن يغير موقفه تماما للهروب منها. ولو أنهم فعلوا ذلك فما كانوا إلا ليزيدوا الأمر سوءا!.

كيفية اطلاع البائعين على التغييرات في الأماكن، أو هيكل العمولة، أو المجالات الأخرى

معظم مدراء المبيعات يتعين عليهم تولي بعض المهام الصعبة مثل الكشف عن معدلات الأجور الجديدة، وإعادة تحديد أماكن البيع، ومقدار الدخل المتوقع (وتوازن

القوة!) بين البائعين التابعين للقسم. وإليك فيما يلي خمس أفكار لمعالجة مثل هذه المواقف بذوق ولباقة، ولإشعار بائعيك بالسعادة في ظل الترتيبات الجديدة:

- *افرض حظرا على الأخبار حتى تستعد لإخبار الجميع بها.* قد يكون من المغوي أن تخبر أحد نجوم المبيعات باحتمال حدوث بعض التغييرات في العمل، ولكن لاتفعل هذا، فإنك إن فعلت فسوف تطلق عجلة الشائعات، وسيكف رجالك عن التركيز على عملهم، ويركزون على أسوأ المضامين المحتملة لـ "المعلومات الداخلية" التي أسئ نقلها وفهمها. لذا عليك أن تحتفظ بالأخبار لنفسك حتى تلمس في نفسك الاستعداد لاطلاع الجميع على التفاصيل. وإذا ما خامرك شك في حدوث تسرب معلومات فعليك بتنظيم اجتماع تطلع الجميع فيه على الأخبار قبل الموعد المخطط لذلك. وربما لاتكون قد أعددت عدتك بعد، ولكن بإخبارك فريقك بما لديك من أنباء إنما تعلمهم أنك تحترمهم بما يكفي لتتحدث معهم بكل صراحة وصدق، وتعطيهم معلومات دقيقة، وفي المقام الأول فإنك تهدئ أيضا الوساوس الخفية قبل ظهورها على السطح.
- *استعرض أفكارك الرئيسية شفهيا قبل توزيع أي كتيبات تحتوي على تفاصيل الترتيبات الجديدة.* لو أنك قمت أولا بتوزيع الكتيبات فإن رجالك سوف "يتجاهلون" أي أفكار تطرحها بينما يتصفحون الكتيب بحثا عن المعلومات التي تؤثر عليهم.
- *وضح أنك ستراقب الترتيبات الجديدة عن كثب، وأكد لرجالك أنك متشوق لتلقي آراءهم حول طريقة العمل الجديدة.* ثم أوف بوعدك بأن تنقل التغذية الاسترجاعية التي تحصل عليها من بائعيك إلى صانعي القرار المناسبين نقلا دقيقا.
- *أكد على الخطوات التي اتخذتها من أجل ضمان النزاهة.* لو أنك كلفت نفسك عناء تعويض الممثلين الذين فقدوا منطقة متميزة فعليك أن توضح كل التفاصيل ذات العلاقة. ولو أنك قمت بعمل فئات تعويضية منفصلة من أجل تعويض فرص

الدخل المفقودة فعليك أن تذكر كيفية عمل النظام الجديد، ولاتخش الحديث بشيء من التفصيل عن النهاية العليا المحتملة لهيكل الأجور الجديد.

- *دع الناس ينفسون عن أنفسهم.* يرجح أن يستجيب البائعون استجابة عاطفية *لأي* تغيير في منطقة العمل أو هيكل العمولة، لذا فعليك ألا تحاول مقاطعتهم عندما يعبرون عن مشاعرهم الأولية تجاه الوضع الجديد، وألا تحاول كبت المشاعر التي تنتابهم من غضب واضطراب وعدم ثقة. وطالما تجد أن التعليقات تتحاشى الهجمات الشخصية أو العصيان، فلترخ العنان للمتحدث لتسوية كل ردود الأفعال. وإذا ماطلب منك تغيير قرارك إلى العكس، فعليك أن تعتذر عن قبول الدعوة بقولك:

"إنني متفهم حقا لحالتك المحبطة يا "دايين"، ولكن هذا القرار قد اتخذ بعد قدر كبير من التفكير، وقد تم الاتفاق على العمل وفقا له. إنني أريدك ألا تتحرج من إخباري بما تراه بشأن نجاح هذا القرار أثناء سير العمل، وآمل أن تفعل ذلك".

أوف بوعدك بالإنصات إلى اهتمامات بائعيك حالما تم تنفيذ النظام أو الهيكل الجديد.

اختبار منظوري: اطلاع البائعين على التغييرات في الأماكن أو هيكل العمولة، أو في المجالات الأخرى

- عند تغيير جو المبيعات الخاص بأحد **المقاتلين المنفردين**، فعليك أن تبرز المكافآت التي يمكن الحصول عليها في ظل النظام الجديد، وتطلب من هذا البائع أن يعمل معك من أجل تطوير خطة تتضمن أهدافا معينة وتاريخا معينا ينبغي بحلوله تحقيق كل هدف من تلك الأهداف.
- عند تغيير جو المبيعات الخاص بأحد **القناصة** فعليك أن تبين سماعك وتفهمك للمشاغل التي أثارها هذا البائع حول النظام الجديد، ثم تقدم الشكر للقناص على

بيانه لهذه المشاغل. ولايفوتك أن تبين أنك في وضع لايسمح لك بتغيير القرار لأنه قد تم إقراره بشكل نهائي، ولكن عليك أن تطلب من القناص أن يحتفظ بسجل مكتوب يحوي أي مشكلة يراها تتعلق بالنظام الجديد أثناء سريانه وأن يطلعك على هذا السجل.

- عند تغيير جو المبيعات الخاص بأحد **الأساتذة**، فعليك أن تحاول إبراز مجموعات الناس المختلفة التي ستتاح الفرصة أمام الأستاذ للبيع لهم وإيجاد الحلول من أجلهم. وعليك أن تعد مخططات موجزة لبعض المستقبليات الجديدة الواعدة.
- عند تغيير جو المبيعات الخاص بأحد **قادة التشجيع**، فعليك أن توضح (في جلسة منفردة عقب انتهاء الاجتماع الرئيسي الذي تم فيه إعلان التغييرات) أنك تعتمد عليه كي يكون قدوة للبائعين الآخرين في القسم، مبرزا تأثير استجابة قائد التشجيع للنظام الجديد على الروح المعنوية لمن في المؤسسة.

كيفية الاستجابة لمطلب خاص بعلاوة لايمكنك منحها

إن رفض مطلب خاص بزيادة الأجر لايعد أمرا طيبا، ولكنه أفضل من التهرب من السؤال. والإخفاق في إصدار استجابة واضحة لهذا المطلب المشحون بالانفعالات يعد غالبا الخطوة الأولى نحو وقوع الخلاف وعدم التفاهم بين المشرف والمرءوس.

وإليك ثلاثة اقتراحات من أجل تسوية القضية بشكل بناء:

- *امنح السائل أو السائلة الوقت الذي يستحقه من أجل مناقشة القضية دون النظر إلى تقييمك لمزايا المطلب.* ليس الأمر سهلا بالنسبة للمرءوس أن يطلب من رئيسه المزيد من المال، فإن الأمر يتطلب وقتا لاستجماع الشجاعة اللازمة من أجل مفاتحتك، وقد يشكل ولوج باب مكتبك وطرح المسألة تجربة مؤلمة بحق بالنسبة لبعض العاملين. لذا فعندما يتقدم مرءوسك بهذا المطلب، فعليك أن تطلب

منه الجلوس وذكر الأسباب الرئيسية التي تجعله يطالب بزيادة في الراتب، وعليك أن تنصت بعناية إلى المعلومات التي تتلقاها.

وقد لاتسمح الميزانية بمنح هذه العلاوة، ولكن من خلال سماعك لمرءوسك حتى ينتهي من كلامه، فإنك بذلك – على الأقل – تخاطب إحدى حاجات المستوى الثالث عند "ماسلو"، وهي الانتماء والتقدير. ولاتدلي بأي تعليقات إيجابية أو سلبية حول جودة عمل الشخص، إنما عليك فقط أن تنصت إلى المبررات التي يسوقها لك مرءوسك، ثم ... .

- *منح المرءوس على امتلاك الشجاعة لإثارة القضية معك مباشرة.* هذا الفعل لن يكلفك شيئا على الإطلاق، وهو يعد استجابة ملائمة تماما، وستحظى بتقدير مرءوسك بلا شك. وأيضا فإن هذه الملاحظة تعد ذات نفع في كونها "تمسك العصا من المنتصف"، فهي تسمح لك بقول كلام ينم عن التأييد دون رفض أمر ما أو قبوله. وفي معظم الأحيان نجد أن مجرد تأييد المرءوس، وتوضيح أنك لن تستشيط غضبا بشأن قرار إثارة القضية من البداية سيكفيان لسير اللقاء بسلاسة حتى النهاية.
- *اذكر بإيجاز العقبات التنظيمية أو الخاصة بالميزانية التي تواجهها*، وحدد *"خطوة تالية" يعمل مرءوسك من أجل تحقيقها.* إذا ماكانت اختياراتك محدودة كنتيجة لتجميد عام في الرواتب على مستوى الشركة أو القسم، فلتقل ذلك صراحة ودون تأخير، ووضح المدة التي يحتمل أن يدومها التجميد، وعبر عن أسفك للوضع الحالي.

حتى وإن كنت لاتستطيع (أو لاتريد) منح مرءوسك زيادة في الراتب، فبإمكانك أن تبدي استجابة مبررة وذكية لتوجيه مرءوسك نحو هدف مستقبلي مهم، وقد يكون هذا الهدف متعلقا بتتبع إسهامات المرءوس من أجل استعراضها لاحقا، وينبغي عليك أن تفعل هذا، حتى وإن كنت لاتشعر بميل في الوقت الحالي لمراجعة راتب المرءوس مراجعة إيجابية. عليك أن توضح اهتمامك بـ "الأرقام الصلبة"،

والمقاييس الموضوعية للأداء الوظيفي وليس المشاعر الذاتية تجاه العمل الذي يتم أداؤه. وينبغي عليك – متى ماكان ذلك مناسبا – أن تشكر الموظف على أمثلة معينة لأعمال قام بها بشكل يفوق بوضوح نداء الواجب.

ويمكنك قول شئ من هذا القبيل:

"يا جوان، بصفتي رجلا بدأ عمله كمساعد محرر فإنني أعرف أن الساعات قد تكون طويلة، وقد يكون الوقت مازال طويلا على عمل أول مراجعة للرواتب. وأنا في اعتقادي أنك أثرت بعض النقاط المهمة اليوم من خلال ذكرك للعمل الإضافي الذي قمت به في مشروع داتا رول. ولكن لسوء الحظ فإن مدراء الشركة جميعهم غير مخولين لمنح مراجعة للرواتب بشكل مستقل، إنما علينا جميعا أن ننتظر حتى تحين عملية مراجعة الرواتب التي تتم في نهاية العام. ولكي أكون أمينا معك فإنني لا أشعر بأن لدى معلومات ملموسة كافية لتجميع مراجعة للرواتب في الوقت الحالي، حتى وإن كان مسموحا لي بذلك. ولكنني سأطلعك على ما أود فعله، وهو أن أتمكن من الحصول على ملخص بالعمل الذي قمت به في مشروع داتا رول، وأن يكون هذا الملخص مكتوبا كي أضمه إلى تقرير تقييم العاملين الذي أعده في نهاية العام. وأود أن تحتفظ بسجل بالساعات الإضافية التي قضيتها في العمل، والعمل الإنتاجي المعين الذي تقوم به في المشروعات التي تعمل بها. وأنا أعتقد أننا سنكون في وضع أفضل لتقييم الإسهامات الإضافية التي تتحدث بشأنها مادام كل شئ مكتوبا. إنني أود أن أشكرك مرة ثانية على كل الوقت الإضافي الذي قضيته في عملك في مشروع داتا رول".

اختبار منظوري: كيفية الاستجابة لمطلب خاص بعلاوة لايمكنك منحها

- عند رفض مطلب أحد المقاتلين المنفردين الخاص بالحصول على علاوة، فعليك أن تحدد للمرءوس هدفا معينا يتفق عليه كلاكما، ويسعى هذا المرءوس لتحقيقه في

غضون فترة زمنية محددة. وإذا مانجح المقاتل المنفرد في القيام بعمله حسب توقعاتك في المجال الذي حددته، فعليك منحه مكافأة مالية مناسبة. وإذا لم تكن لديك القدرة على الوفاء بتطلعات مرءوسك الخاصة بالراتب، أو إذا ماشعرت أن هذه التطلعات غير معقولة، فمن الأفضل كثيرا لك أن تخبر المقاتل المنفرد بهذا الأمر بلباقة. وبشكل مباشر في أسرع وقت ممكن. فالمقاتلون المنفردون الذين يحرمون من الحصول على المكافآت التي يعتقدون أنهم يستحقونها يمكنهم أن يصبحوا انتقاميين، ويمكنهم تسميم الجو في قسمك.

- عند رفض مطلب أحد **القناصة** الخاص بالحصول على علاوة، فعليك أن تكون شديد الحرص بشأن ماتقول! فإنه من المحتمل أن يتم اقتباس كلماتك حرفيا في نهاية العام. (أو أي إطار زمني مناسب آخر). وعليك أن تمعن النظر في أن تطلب من القناص عمل قائمة خاصة به تضم أهدافا يمكن قياسها لأجل العمل على تحقيقها، وعليك أن تكون متميزا بقدر الإمكان بشأن المكافآت المالية التي يمكن لمرءوسيك أن يتطلعوا للحصول عليها عند تحقيق تلك الأهداف.
- عند رفض مطلب أحد **الأساتذة** الخاص بالحصول على علاوة. فعليك أن تبرز أهمية وضع جميع أفراد القسم على قدم المساواة عندما يتعلق الأمر بدراسة المطالب بزيادة الرواتب، ثم تقوم ببيان النظام الحالي الخاص بتقييم مستويات أجور العاملين، وتوضح أن تأجيل الأمر في الوقت الحالي ليس هو إلا اتباع إجرائي يتم تنفيذه لتحقيق المنفعة للجميع على المدى الطويل.
- عند رفض مطلب أحد **قادة التشجيع** الخاص بالحصول على علاوة، فعليك أن تشير إشارة خاصة إلى أنواع الإنجازات الجماعية التي ساعد هذا المرءوس على تحقيقها، وتحاول أن تحدد أهدافا من أجل تحقيق المزيد من هذه الإنجازات. وتقوم بمتابعة ذلك بالمكافآت المالية الملائمة إذا ما استطاع قائد التشجيع تحقيق الأهداف التي وضعتها له.

كيفية رفع الروح المعنوية

هل يعاني فريقك من إحساس بانعدام الهدف أو يمرون بموقف سلبي دائم؟ في بعض الأحيان تكون هذه الأشياء مجرد علامة تدل على مشكلة أكثر عمقا، ولكن في أحيان أخرى نجد أن قلقا معينا يسري بين أعضاء فريقك، وهذا القلق ماهو إلا جزء من الدورة الطبيعية للعمل في إطار الجماعة. وإليكم فيما يلي أربع أفكار يمكنك استخدامها للمساعدة على (مقابلة الأمور برباطة جأش).

- *كلف بعضا من أعضاء فريقك بمهمة خارج مكان العمل لجمع الحقائق عندما تسمح أعباء العمل بذلك.* ادخل القليل من التغيير على نمط العمل، ودع رجالك يخرجون من المكتب لمدة نصف يوم ليتحدثوا بشكل مباشر مع العملاء أو تجار التجزئة أو المستخدمين النهائيين. واطلب منهم مراقبة المنتجات الواقعية أو مستويات الرضا بالخدمات، ثم تدع أعضاء الفريق الذين اخترتهم للمهمة يبلغون عن اكتشافاتهم إلى المجموعة ككل (أو إلى أي شخص آخر في المؤسسة ممن يحتاجون إلى سماع شئ عما تعلموه).

  لاتحاب أحدا على أحد، إنما اجعل المهام مناوبة بين جميع أعضاء الفريق باستمرار.

- *أظهر لأعضاء الفريق استعدادك لتولي قدرا من "التصرفات التي تنطوي على المغامرة" نيابة عنهم.* تعد مؤسستك – على الورق – عملية متلاحمة متضافرة، أما في الواقع فإنه يعتبر من المهم أن تعرف ما إذا كان قسمك أو القسم الآخر سيسبق في الحصول على الأثاث المكتبي الجديد الذي لايملكه أحد. (غالبا مايعرض المدرب مايكل راموندو هذه النقطة الجذابة في ندواته).

  قم بعمل غريب نيابة عن أعضاء فريقك عندما يتعلق الأمر بتوفير الموارد النادرة لهم، واعمل شيئا بمفردك من أجلهم. (*مثال:* التقي الشاحنة التي تنقل أثاث المكتب

الذي سيتم توزيعه مستقبلا على رصيف الشحن، واحفر اسم قسمك على الجدار الخارجي لأفضل الصناديق).

كلا، ينبغي لك أن تجعل هذا السلوك المغامر عادة يومية لك، ولكن على الرغم من ذلك فإنه لاينبغي لك أن تتردد في كل مرة يكون فيها القرار الخاص باعتماد الموارد غير محدد).

وحتى إن أخفقت محاولتك للحصول على أفضل الأشياء من أجل فريقك فبإمكانك إشراكهم معك في تفاصيل محاولتك، موضحا أنك مستعد للقيام بأكثر مما يجب عليك من أجل أناس يفعلون الشيء نفسه من أجلك يوميا. ومن خلال قيامك بهذا فأنت ستظهر لهم مدى احترامك لهم لدرجة أنك تخاطر مرة أو اثنتين من أجلهم من حين لآخر، ومن ثم فأنت بذلك تخاطب المستوى الرابع في تسلسل الحاجات عن "ماسلو".

- *ابعث برسالة مضمونها: "أن هناك أشياء تسمى الأخطاء الصغيرة".* إن خلق الشعور بالولع بالجودة لهو هدف جدير بالثناء بكل تأكيد، ولكن لايمكنك أن تتوقع من فريقك – تطوير مدخل صحي لأدائهم أعمالهم لو أن كل هفوة (متأصلة في الفطرة الإنسانية) تسفر عن عمل تحقيق، وتوقيع العقوبة لأي مخالفة للقواعد هو أمر ينبغي ألا يسمح له بأن يكون هدفا في ذاته أو أن يكون فلسفة إدارية مهيمنة. وليس تقديم الثناء هو أفضل شئ يفعله المدراء عند أداء عمل ما بشكل جيد، ولكن الأكثر أهمية هو أن يبعثوا بإشارة لدى وقوع خطأ ما فحواها أن هذه "ليست نهاية العالم" إذا ماكان الخطأ لن يسفر عن نتائج مفجعة. وعرف فريقك أنك تفهم أن كل الناس خطاءون، وأن الأخطاء البسيطة ماهي إلا جزء من العمل اليومي أيضا. وهذا الفعل لايماثل خفضك لمعاييرك! وفي الحقيقة فإن ذلك قد يساعد مؤسستك على أن يكون لديها حس *أفضل* بالأخطاء في جماعة العاملين الخاصة بك، لأنه الموقف الأكثر صحية نحو مناقشة الأخطاء الصغيرة (ومايمكننا أن نتعلمه منها) سيجعل الناس أكثر تقبلا للحديث عن المشكلات قبل تفاقمها.

مع ذلك فإن الشيء الأكثر أهمية لخدمة أغراضنا الحالية هو الأثر الذي تتركه رسالة "لايوجد شئ مهول" على مظهر المرءوسين في العمل، وعلى مجمل حياتهم بشكل عام إن شئت الحقيقة؛ فهي تشجعهم على التحمس للعمل.

- *دع رجالك ينفسون عن أنفسهم عقب مرورهم بفترة من الإجهاد الشديد.* نعم، كلكم تأتون في الصباح من أجل القيام بأعمالكم. ولكن في بعض الأحيان – لاسيما عقب الفترات التي تتسم بالعنف والقيام بعمل مكثف للوفاء بموعد ما – يستحق مرءوسوك الحصول على وقت ينعمون فيه بالراحة. لذا فعليك القيام بمحاولة واعية من أجل تخفيف العبء – حتى ولو لفترة وجيزة – بعد انقضاء فترة الضغط. فعندما يحقق فريقك هذه المعجزات من أجلك فعليك أن تسمح لهم بالفرصة للتخفف من ضغوطهم.

اختبار منظوري: رفع الروح المعنوية

- عند مخاطبة قضايا الروح المعنوية مع أحد **المقاتلين المنفردين**، فعليك أن تنظر مرتين أو ثلاثا إلى عبء العمل المكلف به الرجل، فالمقاتلون المنفردون يقعون في الفئة شديدة الخطورة عندما يتعلق الأمر بالكد في العمل وإدمان العمل المزمن. وقد عرف عنهم أيضا أنهم يظهرون مستويات مثيرة للإعجاب من نكران الذات عندما يطلب منهم تقييم ميلهم نحو الإفراط في الالتزام. وإذا مالزم الأمر فلتأمرهم بالحصول على إجازة.
- عند مخاطبة قضايا الروح المعنوية مع أحد **القناصة** فعليك أن تحاول توجيه الشخص نحو مشروع معين سيتغاضى عن كل الأخطاء التافهة التي يمكن لمرءوسك الوقوع فيها. ويعد هذا كافيا بشكل عام لجلب شئ من البهجة إلى يوم هذا الشخص.
- عند مخاطبة قضايا الروح المعنوية مع أحد **الأساتذة** فعليك أن تعترف صراحة بأن هناك من المشاكل الكامنة المتعلقة بتطبيق النظام وتنفيذ الإجراءات مايفوق

قدرة هذا الشخص على اقتفائها وتسويتها بمفرده، موضحا أنك لاتتوقع من هذا العضو تسوية كل مشكلة محتملة تواجه أي فرد من أفراد المؤسسة.

- عند مخاطبة قضايا الروح المعنوية مع أحد قادة **التشجيع** فعليك الاستشهاد بأمثلة معينة على قدرة المرءوس على ضرب مثل قوي للآخرين. وفي لقاء منفرد مع العضو عليك أن تعزز صورته كعامل حفاز وقدوة داخل المؤسسة.

كيفية مخاطبة مشكلات التأخير والغياب

في صباح أحد أيام الجمع يقول رئيسك ساخطا: لقد تأخر "ستان" أربع مرات هذا الأسبوع، ولابد من التصرف حيال الأمر" فتوافق أنت على الاهتمام بالموقف، ولكن ماالذي بوسعك فعله؟.

إن الاعتماد على مدخل استبدادي عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع قضايا التأخير ربما يؤدي إلى حدوث الصراع وسوء الفهم. فقبل أن تستجيب لإغراء تلاوة دفتر اللوائح على مسامع مرءوسيك عليك أولا بدراسة بعض المداخل البديلة التي تساعدك على القضاء على المشكلة في مهدها. وإليك فيما يلي ثلاث أفكار من أجل تسوية القضايا المتعلقة بالتأخير والغياب بطريقة بناءة لاتسفر عن حدوث مواجهات:

- *تحري الأمر قبل افتراضك أنك تتعامل مع شخص لايحترم اللوائح.* إذا مابدا لك أن أحد العاملين يتبع مجموعة من المعايير بشكل يختلف عن كل من سواه، فإنه من المحتمل أنك تتعامل مع شخص كل مابه أنه معتاد على ثقافة أو بيئة عمل مختلفة.

  اجلس في لقاء منفرد مع هذا واسأله عن كيفية سير الأمور في الأسبوعين الأولين (أو الشهرين أو أي وقت قضاه العامل في مؤسستك)، *منصتا* إلى الإجابات التي تتلقاها منه، ومخاطبا أي اهتمامات تشغل باله. وقرب اختتام هذه المناقشة الموجزة، عليك أن تذكر بشكل عابر أن المعايير الخاصة بالالتزام بمواعيد

الحضور والتواجد في مقر العمل ربما تكون أكثر حزما من غيرها. ثـم تطـرح ملخصا موجزا لسياسة مؤسستك تجاه التأخير والغياب، ثم تشكر هذا العضو على جهوده التي بذلها حتى الآن.

وعادة مايكون هذا كافيا لتحقيق الغرض. ولتتذكر أنه يجب توقع قدرا معينـا مـن "صدمة الثقافة" بين العاملين الجدد حتى أولئك الذين اعتادوا على بيئة غير وظيفيـة مثل الكليات والمدارس المهنية.

➢ *بالنسبة للعاملين القدامى بالمؤسسة، عليك أن تربط طلبك لتغيير سـلوكهم بـأحد الجوانب الإيجابية لأداء عمل المرءوس.* عليك أن تقوم بعمل هـذا الربـط أثنـاء إحدى الحوارات الخاصة مؤكدا أهمية مرءوسك للآخرين في المؤسسة كقدوة فـي أدائه لدوره. (وتعد هذه مخاطبة لتقدير المستوى الرابع عند "ماسلو" وهو يتناسـب أكثر مع قادة التشجيع، ولكن يمكن أيضا أن يحقق نجاحا لا بأس به مـع أعضـاء المجموعات الأخرى).

والهدف من ذلك هو أن تجعل طريقة ما لصب مرءوسك في قالب *الشخص القـدوة* قبل محادثته في شأن اتباع القواعد. وليست هذه الاستراتيجية *دائمة* النجاح، فبعض الأعضاء الذين يواجهون مشكلات تتعلق بالحضور والتأخير يكون أداؤهم بطيئـا بشكل خطير، وأنت لاتود أن تبعث بإشارات خاطئة بشأن مستوى أدائـهم. ولكـن مع عدد لا بأس به ممن تتعامل معهم لن يكون من الصعب عليك أن تجد *مجالا* ما ينبئ عن وجود مثل طيب يمكن اتباعه. ويمكنك قول شئ من هذا القبيل:

"إنني أعلم يا "جو" أن الفترة الأخيرة من عملك تميزت بإنتاج غزيـر، فقـد وصلت إلى المستوى الذي يسمح بالحصول على علاوة للشهر الثاني علـى التوالي، وأريد أن أعرفك أنني أعتبر هذا عملا عظيما أهنئك عليه. وعليـك أن تتذكر أن من يحققون هذا المستوى من الأداء هم الذين يحظون بـاحترام من في الشركة. أوه! لقد تذكرت شيئا، فلتنصت إلى: لقد تلقيت تعليقين مـن

السيد "جريلي" بخصوص الحضور، فهو يريدني أن أبدأ العمل مع الرجال للمساعدة على تحسين سجلنا كقسم. وأنا أعتقد أنني ستكون لدى فرصة أفضل لتوصيل هذه الرسالة إلى الجميع إذا ماعرفوا أنك أيضا تبذل أقصى جهدك لتحقيق ذلك. فالسيد "جريلي" يريدنا أن نحقق معدل فقدان يوم واحد فقط من بين كل عشرين يوما، ويريدنا أن نتواجد جميعنا خلف مكاتبنا في موعد أقصاه التاسعة تماما صباح كل يوم، فهل بوسعك مساعدتي على تركيز اهتمام الجميع على هذا الأمر، وتحاول بنفسك تحقيق تلك الأهداف؟".

وينبغي أن يتمخض هذا المدخل عن النتائج التي ترجوها، ولكن إذا لم يحدث هذا فينبغي عليك أن تتصرف كما تشاء لتبدي إشارات معينة أكثر وأكثر إلى المشكلة، على أن يتم ذلك في الاجتماعات الخاصة بالطبع. (لاتوبخ أبدا أحدا من مرءوسيك أو أي شخص آخر على الملأ!).

وإذا لم يطرأ تحسن على أداء مرءوسك فإن هناك احتمال كبير أن هناك قضايا أكثر خطورة من الالتزام بالمواعيد، وهذه القضايا بحاجة إلى مخاطبتها. حاول الالتقاء بمرءوسك في مكان محايد (مطعم مثلا) وحدد بالضبط طبيعة المشكلة.

- *تحاش التحذيرات التحريرية، واجعلها ملاذك الأخير عندما تكون على استعداد لإنهاء خدمة العامل بسبب دوام التأخير والغياب.* عادة ماتتسبب التحذيرات التحريرية في تفاقم الموقف وإقناع مرءوسك بأنك عدو له، لذا عليك ألا تستخدم التحذيرات التحريرية إلا عند انعدام الوسائل الأخرى، ولاتصدر تحذيرا تحريريا لعامل لم تجر معه حوارا عميقا في موقع العمل محاولا تحديد الأسباب وراء تأخيره وغيابه.

اختبار منظوري: التعامل مع التأخر والغياب

- عند مخاطبة القضايا المتعلقة بالتأخير والحضور مع أحد **المقاتلين المنفردين** فعليك تحديد تاريخ معين لإحراز تقدم في هذا الصدد، معرفا مرءوسك بالضبط

بأنواع التحسن التي تريد أن تراه بحلول ذلك الوقت. ("ينبغي عليك ألا تتأخر عن العمل لما بعد التاسعة أكثر من مرتين على مر العشرين يوما القادمة").

- عند مخاطبة القضايا المتعلقة بالتأخير والحضور مع أحد **القناصة** فلتتأمل طلبك من مرءوسك عمل رسم بياني يبين حضور الآخرين والتزامهم بالمواعيد – على أن يتم ذلك بهدوء وفي صيغة تحريرية – ويقدم لك هذا الرسم البياني بانتظام. وهذا النظام سيحقق العجائب بالنسبة لبعض القناصة دون البعض الآخر. وإذا لم تكن تتوقع أن تجد في مرءوسك اللباقة والذوق والاستعداد لتنفيذ التعليمات عندما يتعلق الأمر بمراقبة حضور الآخرين والتزامهم بالمواعيد، فعليك التفكير في وسائل أخرى لتغيير سلوك هذا الشخص. وقد تتمثل إحدى هذه الوسائل في إنجازات مجال ينبغ فيه القناص فتستغل دقته ومهارته الفنية في مشكلة تتعلق بكشف مواطن الخلل، وهي "مهمة مرموقة" ولكنها تتطلب الالتزام بمواعيد الحضور في الاجتماعات الدورية المقرر عقدها في التاسعة تماما (أو وقت أن يبدأ يوم العمل لديك).
- عند مخاطبة القضايا المتعلقة بالتأخير والحضور مع أحد **الأساتذة** فعليك أن تبحث طلبك من هذا المرءوس أن يقوم بعمل بيان بحضور الآخرين والتزامهم بالمواعيد – على أن يكون مكتوبا ويتم عمله في هدوء – ويقدم لك النتائج بانتظام ودون علم الآخرين. ولعل هذا يسفر عن حدوث تحول فوري وبدون جهد يذكر.
- عند مخاطبة القضايا المتعلقة بالتأخير والحضور مع أحد **قادة التشجيع** فعليك أن تبرز أهمية هذا المرءوس كقدوة في أداء العمل بين موظفي القسم.

كيفية تدبر أمر نقل أحد المرءوسين إلى قسم آخر

عندما نطلع الناس على تكليفهم بمهام جديدة وواجبات جديدة، فإننا غالبا ماننسى أن حدوث تغيير مفاجئ في ظروف مكان العمل يمكن أن يشكل فترة من التهديد وعدم

الاستقرار في حياة المرء العملية. فمن خلال التقليل من معاملة المرءوس كقطعة شطرنج، والتركيز على معاملته كشريك في العمل فإننا بذلك نزيد كثيرا من احتمالية إتمام "زواج" طيب طويل المدى.

وحتى باللباقة والدبلوماسية قد تجد أن أحد مرءوسيك غير سعيد بانتقاله الوشيك إلى قسم آخر. وإليك فيما يلي ثلاث أفكار لتوجيهك نحو التنقلات السلسة:

- *وافق شخصيا على المساعدة في تدبر أمر التغيير أثناء الفترة الأولى، على أن يتم ذلك بانتظام.* يمكن لهذا "التنازل" – الذي يحتمل أنك كنت ستقدمه على أية حال – أن يخدم كضمان للإخلاص في مساعدة المرءوس على تحقيق النجاح في عمله مع مشرف مجهول أو ليس محلا للثقة.ولاتعد بالقيام بدور الحكم في أي نزاع ينشب بين هذا المرءوس ومديره الجديد – فهو تصرف لن يجلب إلا المتاعب – ولكن عده بتقديم دعمك العاطفي من وقت لآخر وأثناء فترة التحول، واستمرار علاقة من نوع ما بينكما حالما يستقر المقام به في عمله الجديد. إنك تتعامل مع فرد يحتمل أنه يرغب في الاحتفاظ بالروابط الشخصية التي تم بناؤها على مر الوقت الذي قضاه في العمل معك. وعلى الرغم من عدم قدرتك على عرض استمرارك في وظيفة المشرف على هذا الشخص، فبإمكانك أن توضح اهتمامك بأن تتأكد أن الانتقال يسير بسلاسة، واهتمامك بالاحتفاظ بصلة دائمة بينك وبين هذا الشخص.

- *عين إطارا زمنيا محددا، واحتكم إليه بلباقة وإصرار.* لن تملك دائما السيطرة على توقيت نقل أحد العاملين إلى قسم جديد، ولكن في بعض الأحيان يحدث ذلك. ومن خلال تحديد تاريخ معين (يفضل أن يكون قريبا بعض الشيء) تحتاج أنت ومرءوسك إلى إنجاز وسيلة للعمل معه، فستكون قادرا على إعادة تركيز الحوار على *متى* سيتم النقل، وليس *ما إذا* كان سيتم. ويمثل هذا الأسلوب – إذا ماتم توظيفه بدقة – وسيلة رائعة لتجنب تحول اهتمامك عن الموضوع الأساسي بسبب اعتبارات خارجية (مثل الأسباب الاستراتيجية وراء النقل التي قد لاترغب في مناقشتها). وتعيين موعد محدد لإتمام النقل – وهو أمر قد يحدث في مستهل

مناقشاتك مع المرءوس – يضفي شعورا بالحسم على القرار. وبإمكانك أن تقرن الحسم بالتأييد العاطفي (المذكور توا)، وهذا الحسم يخاطب أسلوب العمل لدى مرءوسك مقارنة بمديره المستقبلي (انظر مايلي). وعندما يكون هناك موعد معين تلجأ إليه كوسيلة لمناقشة عملية النقل فأنت بوسعك استخدام ذلك التاريخ كمنطلق عند تقييم مايتعين القيام به، ولك أن تستخدم إدخال تغيير بسيط على هذا التاريخ كـ "تنازل"، وهو أمر سيؤدي إلى شعور مرءوسك بالرضا عن الموقف ككل.

- *أثناء الاجتماعات الخاصة، أبرز ميل الغريزة الأولى الذي يتمتع به شخص آخر في القسم ويضاهي الميل الذي يتمتع به مرءوسك.* "إن العمل في ذلك المكان سيعجبك حقا، فـ "جو" مثلك تماما، وهو يعرف فعلا كيف يركز على المواعيد المحددة". (أو "..... كيف يكتشف المشكلات"). (أو "..... كيف يحمل الناس على القيام بعملهم على أكمل وجه"). (أو "..... كيف يذلل العقبات ويدع الناس يؤدون عملهم كأفضل مايستطيعون").

ومن المحبذ أن يكون هذا الميل مشتركا بين المرءوس ومشرفه الجديد، ولكن لابأس بأحد الزملاء العاملين في القسم فهو يمكنه أن يكون نظيرا جيدا أيضا. وإذا مادعت الحاجة فبرجاء مراجعة الجزئية ذات العلاقة في الفصل الأول والتي تناقش معيارى الأولوية كي تحصل على المعلومات التفصيلية عن السمات التي ينبغي عليك إبرازها في الشخص الجديد الذي سيعمل معه مرءوسك في القريب العاجل (وألق نظرة على الاختبار المنظوري التالي).

اختبار منظوري: معالجة أمر نقل أحد المرءوسين إلى قسم آخر

- عند مناقشة عملية نقل وشيكة مع أحد **المقاتلين المنفردين**، فعليك أن تبرز صفات *التوجه نحو المواعيد. أو الإعجاب بالمقدرة على العمل المستقل* التي يتمتع بها أحد الأشخاص في القسم الجديد. (والشيء المثالي هو أن يكون هذا الشخص هو المشرف الجديد على المقاتل المنفرد).

- عند مناقشة عملية نقل وشيكة مع أحد **القناصة**، فعليك أن تبرز صفـــات *القـــدرة على تحديد الأخطاء أو الإعجاب بالمقدرة على العمل بشكل مستقل* التي يتمتع بـــها أحد الأشخاص في القسم الجديد. (والشيء المثالي هو أن يكون هذا الشخص هـــو المشرف الجديد على القناص).

- عند مناقشة عملية نقل وشيكة مع أحد **الأساتذة**، فعليك أن تبرز صفات *المقـــدرة على تحديد الأخطاء أو الإعجاب بالمقدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين* التـــي يتمتع بها أحد الأشخاص العاملين في القسم الجديد. (والشيء المثالي هو أن يكـــون هذا الشخص هو المشرف الجديد على الأستاذ).

- عند مناقشة عملية نقل وشيكة مع أحد **قادة التشجيع** فعليـــك أن تـــبرز صفـــات *التوجه نحو المواعيد النهائية، أو الإعجاب بالمقدرة على العمل بشكل* جيـــد مـــع *الآخرين* الذي يتمتع به أحد العاملين في القسم الجديد. (والشيء المثـــالي هـــو أن يكون هذا الشخص هو المشرف الجديد على قائد التشجيع).

أربع طرق للاستجابة لمشكلات مجموعة العمل التي يثيرها مرءوسك

أحد المرءوسين معنى بشدة بمشكلة معينة في مجموعة العمل، فما هي أفضل طريقـــة للاستجابة؟ بالطبع هناك الكثير من الحلول بقدر ماهناك مشكلات محتملة فـــي مقـــر العمل. ومع ذلك، فإن هناك بعض المبادئ الاسترشادية التي تســـتحق وضعـــها فـــي الاعتبار قبل أن تتخلى عن القرار لـــ "غريزتك الداخلية".

وإليك أربعة مبادئ أساسية تضعها في اعتبارك عندما تحاول مخاطبة المعضلة التـــي لفت انتباهك إليها مرءوسك.

- *ينبغي أن يكون الإنصات الشديد هو أول استجاباتك، سواء أكنت تعتبر نفسك على دراية بالأمر الذي أثاره مرءوسك أم لا.* تذكر أن أقل القليل من الإنصات يحقـــق الشيء الكثير! ويقع الكثير من المدراء في فخ تصديق أن استغراق بعض الوقـــت

لسماع إحدى المشكلات هو من قبيل الالتزام *بتسوية* المشكلة. وحتما فإن مرءوسيك يعلمون أنه ليست كل القرارات ستكون في صالحهم، ومعظمهم سيحترم التزاماتك التي تستغرق وقتك إذا ماخصصت قدرا معينا منه لتكرس كل اهتمامك من أجل المشكلة التي بين يديك. ويعد الإنصات الجيد أحد المهارات الأساسية في إدارة الناس، فتوجيه اهتمامك كاملا – حتى ولو لفترة وجيزة – يعد طريقة رائعة للسماح للناس بترك المناقشات وهم يشعرون أنهم عوملوا باحترام. (ونجد في معظم الحالات – إذا ماوضعت مبادئ استرشادية واقعية خاصة بالوقت وقمت بتطبيقها – أن الاستماع النشط يتميز بأنه يستهلك وقتا وطاقة أقل من مراوغة الناس وتجاهلهم. ألم تجد أن *التظاهر* بالإنصات إلى شخص ما يعد تجربة مرهقة للغاية؟).

فلتستفد من النتائج العظيمة التي يمكنك تحقيقها من خلال القليل من الإنصات الموجه بعناية. ولكي تفعل ذلك فأنت ربما تحتاج إلى مراجعة النصيحة المعينة الخاصة بأساليب الإنصات والواردة في الفصل الثاني.

- *تذكر أن كثيرا من المشكلات بادية الضخامة التي يلفت انتباهك إليها مرءوسوك يمكن حلها إذا ماكان بوسعك أن تصدر استجابة فعالة للحاجات غير الظاهرة من حاجات المستوى الثالث والرابع والخامس عند "ماسلو".* والكثير من القضايا "الواجب مخاطبتها" التي يطلعك عليها أعضاء فريقك هي التماسات متنكرة بمهارة (أو بدون الكثير من المهارة) للفت الانتباه إلى هذه المجالات. وإذا ما قادتك الدراسة المتروية للموقف إلى الاعتقاد بأن الأزمة التي تثير قلق مرءوسك تمثل صيحة للفت الانتباه أكثر من كونها كارثة يحتمل أن تصيب المؤسسة فلا تأمر الشخص بالانصراف، بل حاول معالجة المشكلة بلغة تخاطب القضايا التي تشغل مرءوسك.

أما بالنسبة للمشكلات التي يبدو أنها تتعلق – بشكل مباشر أو غير مباشر – برغبة المرءوس في الشعور بأنه جزء من مجموعة العمل (حاجة المستوى الثالث عند

"ماسلو")، فعليك أن تؤكد خطوة تالية تتضمن مدخلا جماعيا لتناول القضية التي أثارها مرءوسك لك. ادع إلى عقد اجتماع (قصير!) عندما تشعر أن هذا هو التصرف المناسب، واسأل أعضاء الفريق الآخرين عن آرائهم حول القضايا الحقيقية التي أثارها هذا العضو.

أما بالنسبة للمشكلات التي يبدو أنها تتعلق – بشكل مباشر أو غير مباشر – برغبة مرءوسك في الشعور بأنه محل تقدير واحترام داخل مجموعة العمل (إحدى حاجات المستوى الرابع عند "ماسلو")، فعليك أن تنتهز أقرب فرصة ملائمة من أجل الثناء على المرءوس لإثارته قضية مهمة في لقائه معك، واعرض كل التفاصيل التي تستطيع عرضها متعهدا بمتابعة القضية عندما تتوصل إلى حل لها.

أما بالنسبة للمشكلات التي يبدو أنها تتعلق – بشكل مباشر أو غير مباشر – برغبة مرءوسك في تحقيق المزيد من الرضا بوظيفته أو المزيد من الكفاءة في حقل معين (إحدى حاجات المستوى الخامس عند "ماسلو")، فعليك أن تطرح لمرءوسك تحديا جديدا ذا صعوبة أكبر، ويفضل أن يكون ذا صلة وثيقة بالمشكلة التي توصل إليها.

- *إن إظهار مسؤوليتك الشخصية سيحقق الكثير نحو جعل مرءوسك يشعر بأن إثارة القضية كان أمرا جديرا بالاهتمام.* إذا ماكانت هناك مشكلة أو سهو فلتقل ذلك، وقل ماالذي تنتوي فعله حياله. ومن خلال إظهارك لمرءوسك أنك تفهم متى يكون هناك مبرر مقبول للشكوى، فأنت بذلك سوف تقلل بشكل كبير من احتمال أن يتخذ الحوار اتجاها انتقاميا. وتكرار عبارات مثل هذه:

"لم يكن القرار قراري" أو "لايمكنني تغيير سياسة الشركة" من حين لآخر قد لايقنع العضو إلا بأن تركيزك منصب على القضايا البيروقراطية أكثر من القضايا الإنسانية.

إذا ماكان بوسعك الالتزام بالنظر شخصيا في القضية التي أثارها مرءوسك، فلتفعل.

- *بمجرد أن ينتهي مرءوسك من سرد المشكلة بالتفصيل، حدد له خطوة تالية عليه اتخاذها.* إذا ماكان ذلك ملائما فلتطلب من مرءوسك مساعدتك في الوصول إلى المعلومات التي تحتاجها لحل المشكلة أو تحويلها إلى المستوى التالي من مستويات البحث داخل المؤسسة. (ومع ذلك فعليك أن تضع في اعتبارك أن الخطوة التالية قد تكون أمرا بسيطا مثل تنظيم جدول بطريقة تحول دون التقاء شخصين ذوي شخصيات متنافرة أثناء العمل).

اختبار منظوري: الاستجابة إلى مشكلات مجموعة العمل التي يثيرها مرءوسك.

- عند مخاطبة مشكلات العمل التي يثيرها أحد **المقاتلين المنفردين**، فعليك أن تتوقف وتسأل نفسك ما إذا كنت تحاول أن تدير هذا المرءوس إدارة دقيقة أم لا، فإذا ماكنت تحاول ذلك فلتغير من مدخلك! فالمقاتلون المنفردون يعملون بشكل أفضل عندما "ترخي لهم العنان".
- عند مخاطبة مشكلات العمل التي يثيرها أحد **القناصة**، فلتتوقف وتسأل نفسك ما إذا كنت قد أعرت اهتماما كافيا لقضايا الرقابة على الجودة الكثيرة والمتعددة التي أثارها القناص. فإذا لم تكن قد فعلت فلتغير مدخلك! ذلك أن القناصة الذين يشعرون بتجاهل تحذيراتهم غالبا مايبدون سخطا مقبولا أخلاقيا من النوع الذى يذكرنا بأنبياء العهد القديم.
- عند مخاطبة المشكلات الخاصة بالعمل التي يثيرها أحد **الأساتذة**، فلتتوقف وتسأل نفسك ما إذا كنت تطلب من هذا المرءوس تولي مهام يحتمل أن تتسبب في تنفير أعضاء القسم الآخرين منه أو تسفر عن نتائج مثيرة للجدل. فإذا ماكنت تفعل ذلك فعليك بتغيير مدخلك! وكقاعدة عامة فإن الأساتذة ليسوا مشهورين بقبول المخاطرة.
- عند مخاطبة المشكلات الخاصة بالعمل التي يثيرها أحد **قادة التشجيع** فعليك أن تتوقف وتسأل نفسك ما إذا كنت تحاول – بطريق مقصود أو كنتيجة غير مباشرة

للعمل الذي كلفته به – جعل هذا الشخص يقلل من اتصالاته بالآخرين في مقر العمل. إذا ماكنت تفعل هذا فعليك بتغيير مدخلك! فقادة التشجيع يميلون إلى السلوك الاجتماعي وإلى النظر إلى مواعيدهم النهائية والتزاماتهم من منظور تفاعلاتهم مع الآخرين، لذا فإنه من الخطأ أن تطلب منهم أن يعملوا من فراغ.

كيفية إنهاء العداءات الناشئة في محل العمل

إن المشاجرات المستمرة وطويلة المدى التي تقع في محل العمل تستنزف الطاقة والاهتمام في مجالات غير مثمرة، وهي ذات أثر سلبي شديد حتى على أولئك الأعضاء غير الضالعين في العداء بشكل مباشر. وهذا أمر خطير، ولكن تجاهل الموقف يعد أشد خطورة. والاعتراف بوجود مثل هذه المشكلة بين أعضاء فريقك هو الخطوة الأولى، فإذا ما اتخذت التصرف المناسب فسيمكنك توجيه كل تلك الطاقة إلى مجال يؤدي إلى دفع المشروعات قدما وليس العكس.

وإليك فيما يلي أربع أفكار لتسوية الصراعات التي لامبرر لها كي مايتمكن أعضاء فريقك وزملاؤك من المضي قدما في أداء أعمالهم. ويمكن تطبيق هذه الأفكار في أي عدد من المواقف، ولكن قبل محاولتك تنفيذ هذه الأفكار، هناك قدر معين من الإعداد يجدر بك القيام به.

إن التعرف على نوعية العقلية المستخدمة من بين عقليات الغريزة الأولى الأربع تعد دائما فكرة طيبة خلال تفاعلاتك مع الآخرين، ولكنها ذات أهمية خاصة عندما يطلب منك تسوية الصراعات التي تنشب بين المرءوسين (أو أي شخص آخر في المؤسسة). وقد ترغب في مطالعة الموضوعات ذات العلاقة الواردة في الفصل الأول لإرشادك نحو النعرف على المقاتل المنفرد والقناص والأستاذ وقائد التشجيع في الحال. وإذا لم تكن قد تعرفت بعد على الاختبار ذي الجزأين الوارد في الفصل الأول، فإنه لاريب ينبغي عليك فعل ذلك قبل محاولة استخدام أساليب تسوية الصراعات التي

تخاطب أنواعا معينة من العقليات. وقد يؤدي تركيز جهودك على مجموعة ذات عقلية تم تحديدها بشكل خاطئ إلى زيادة الأمر سوءا!.

- *بعد التعرف على عقليات الغريزة الأولى لدى المشاركين، فعليك أن تحاول التأكيد على مكونات المشكلة التي يحتمل أن يروها من نفس وجهة النظر.* فالقناص – على سبيل المثال – يميل إلى المشاركة في الاهتمام بالتفاصيل والدقة الفنية مع الأستاذ. ومن خلال التركيز على أفضل المداخل التي تؤدي إلى إنجازات حلول ناجحة للمشكلات الفنية – وربما إظهار القليل من المداهنة الموجهة بشكل جيد لكلا الطرفين بشأن مدى تبصرهما في هذا المجال – فقد يكون بوسعك التوصل إلى أرضية مشتركة.
- *أظهر على الملأ الأفكار الجيدة والغرائز المثمرة المتعلقة بالنزاع عندما يكون من الملائم فعل ذلك.* قد تأخذ هذه الأشياء شكل وجهات النظر الجديدة بشأن مشكلة ملحة، لذا فلتقم بمحاولة للنظر إلى الأشياء من خلال عقلية كل طرف من الأطراف، وللتوصل إلى حلول تروق للآخرين من أفراد مجموعته.
- *لاتحاول* جعل العداء الشخصي الذي يشعر به شخص ما موضوعا لاجتماع تعقده المجموعة. *ولاتحاول* مخاطبة الاهتمامات المشروعة لدى كل طرف من أطراف الصراع داخل إطار منتدى ملائم للمجموعة. ***تحذير: ليس هذا من قبيل محاولة تسوية النزاع عن طريق اللجنة!*** إن الفكرة تتمثل في عزل القضايا للمناقشة ومساعدة الناس على تجاوز العقيدة القائلة بأنه "لاأحد يستمع لأحد هنا". وسيحقق هذا الأسلوب نتائجا أفضل عندما تبذل جهدا لرؤية وترقية أفضل الغرائز في الموقف لدى كل من المتصارعين. (إذا كنت تتعامل مع موقف لايوجد به غرائز طيبة، إنما مجرد رغبة فحسب لتعطيل مكان العمل وتقويض جهود الآخرين، فأنت تتعامل مع واحد أو اثنين من العاملين الذين يتسببون في حدوث المشكلات. وفي وقت لاحق في هذا الكتاب سنقدم النصائح الخاصة بالتعامل مع هؤلاء).

إن الإشاعات والقيل والقال عادة ماتضخم الخلافات وسوء التفاهم، لـــذا فلتنــاقش القضايا ذات العلاقة دون توجيه اتهام مضاد بقدر الإمكان.

- *دون النظر إلى من تعتبره محقا من الطرفين، عليك برفض أي هجمات شـخصية على الفور،* مخبرا الشخص الذي صدرت منه أن هذه الأســاليب غــير ملائمــة. فالسباب والإهانة أو أي لغة أخرى منافية لأخلاق المهنة كلها أمور تهيج المشــاعر وربما تسفر عن تفاقم الموقف. فلا تسمح بصدور هذا الكلام عن مرءوســـك دون أن توجه له تأنيبا قاسيا وسريعا، وتصدر أمرا حاسما بحظر التلفظ بها.

وعندما يراك مرءوسوك مدافعا عن الحقوق الأساسية لأحــد الأشــخاص بصفتــه عضو في مجموعة العمل (إحدى حاجات المستوى الثالث عند "ماسلو" والمرتبطــة بالانتماء)، فإنهم سيدعمون بشكل شبه دائم جهودك لأدائهم قدر من الكياســـة فـــي الصراع.

ارسم "خطك في الرمال" بثقة ودون اعتذار *فور* وقوع الهجوم الشخصي (أو فـــي أقرب وقت فور وقوعه). وعندما تفعل هذا فإنك تساعد المشاركين علــى تجــاوز الهجمات الفردية، وتكون في موقف يسمح لك بتشجيعهم على تطوير مجموعة مـن القواعد الأساسية لإدارة النزاع.

ملحوظة مهمة: *احذر القيام بعمل حيال هذا الأمــر بــالنظر إلــى مــايدور فـــي الحوارات التي تبلغ إليك!* فما يبلغك به شخص ما على إنه عبارات صادرة عـــن شخص آخر ليس دائما صحيحا. وأنت لاتهدف إلى فرض معيار يطبق على كـــل خلاف محتمل عندما يتعلق الأمر بالألفاظ غير اللائقة، ولكن أن تقوم بعمل وتضــع المعايير عندما تكون على يقين تام من الحقائق. (وإلى جانب ذلك فإنك إن قمـــت بتصرف في عدد كبير للغاية من مواقف "قال"/"قلت"، فإن الناس ســـيأخذون فـــي الاعتقاد أنه ينبغي عليهم مناشدتك من أجل حل النزاعات التافهة وعديمة الأهمية).

- *راجع الفصل التاسع لمزيد من المعلومات التفصيلية حول حل الصراعات المستعصية.* وهذا الجزء من الكتاب يخاطب بعمق أكبر القضية المعقدة الصعبة الخاصة بإدارة الصراع.

اختبار منظوري: إنهاء العداءات في محل العمل

- **عند مخاطبة القضايا المتعلقة بالعداء بمشاركة أحد المقاتلين المنفردين، فعليك أن تتذكر أن هؤلاء المرءوسين قد يعتبرون الأقوال أو الأفعال حسنة النية الصادرة عن الآخرين في المؤسسة كتدخل بغير علم. لذا عليك أن تتفهم هذا الميل الفطري بمعناه الحقيقي، ولاتحاول وصفه بـ "الحسن" أو "السوء" في ذاته ولذاته. وقم بتحويل توتر عضو الفريق في اتجاهات إيجابية متى ما استطعت ذلك، ولكن لاتتوقع من المحاضرات والبيانات أن تحمل القناصة على تغيير أساليبهم عندما يتعلق الأمر بقبول النقد أو تضمين آراء الآخرين في أساليب عملهم.**
- **عند مخاطبة القضايا المتعلقة بالعداءات بمشاركة أحد القناصة، فعليك أن تتذكر أن هؤلاء المرؤوسين غالبا مايصدرون تقييمات غير عاطفية وغير متملقة للأخطاء التي يتعرفون عليها في عمل الآخرين، لذا عليك أن تتفهم هذا الميل المتأصل لديهم بمعناه الحقيقي، ولاتحاول وصفه بـ "الحسن" أو "السوء" في ذاته ولذاته. وعليك بتحويل تحمس عضو الفريق للدقة في اتجاهات إيجابية متى ما استطعت ذلك، ولكن لاتتوقع من المحاضرات أو البيانات أن تحمل القناصة على تغيير أساليبهم عندما يتعلق الأمر بتقييم عمل شخص آخر (أو عملهم أنفسهم) بحثا عن الأخطاء وبعض القناصة يتعلمون صياغة نقدهم بلغة أقل تهديدا، أما بالنسبة لآخرين منهم فإن الأحكام التي يصدرونها قد تنطوي دائما على شئ من الحدة.**
- **عند مخاطبة القضايا المتعلقة بالعداء بمشاركة أحد الأساتذة، فعليك أن تتذكر أن هؤلاء المرءوسين قد عرف عنهم أنهم يدفعون بالآخرين إلى الاضطراب بسبب المطالبة بسلسلة لاتبدو لها نهاية من الجداول والرسوم البيانية والاختبارات قبل**

اتخاذ أي قرار. (لقد عرف عن هذه الخصلة أنها تدفع قادة التشجيع والمقاتلين المنفردين إلى حافة الجنون). فلتفهم هذا الميل الفطري على حقيقته، ولاتحاول وصفه بـ "الحسن" أو "السوء" في ذاته ولذاته، وقم بتحويل رغبة عضو الفريق الشديدة لتطوير أنظمة فعالة في اتجاهات إيجابية متى ما تستطيع ذلك، ولكن لاتتوقع من المحاضرات والبيانات أن تحمل الأساتذة على الكف عن المطالبة بما يشعرون أنه البرهان المناسب قبل اتخاذ أي قرار.

- عند مخاطبة القضايا المتعلقة بالعداء بمشاركة أحد **قادة التشجيع**، فعليك أن تفهم أن هؤلاء المرعوسين قد يتسمون بالإفراط أو التفريط في ولائهم لـ "الفريق" (أو لأحد العملاء أو حلفاء العمل). فقد اتهم أكثر من واحد من قادة التشجيع بقلة التبصر عندما يتعلق الأمر بالتعرف على حدود الآخرين الذين دخل معهم قائد التشجيع في حلف. لذا عليك أن تفهم هذا الميل الفطري على حقيقته، ولاتحاول وصفه بـ "الحسن" أو "السوء" في ذاته ولذاته. وقم بتحويل التوجه نحو الفريق الذي يتسم به هذا المرعوس في اتجاهات إيجابية متى ما استطعت ذلك، ولكن لاتتوقع من المحاضرات أو البيانات أن تحمل قادة التشجيع على التخلي عن استعدادهم لمساندة من ساندهم.

ملحوظة مهمة خاصة بحل النزاعات: إن مطالبة أحد المرعوسين ممن يقعون في فئة عقلية معينة بـ "الاستسلام" في واحدة من القضايا الجوهرية المذكورة توا تعد وصفة مؤكدة لتصعيد الصراع!.

كيفية تدريب عامل على نظام جديد

عندما يتعلق الأمر بتدريب مرعوسيك على نظام جديد فإن مجرد قيامك بتوزيع كتيبات على مرعوسيك والمضي عنهم لن يحقق الغرض بشكل عام، ولاحتى النقر على جهاز الحاسب وأداء بعض الوظائف الأساسية وإبداء بعض الملاحظات حول "المشاركة الفعلية" ليست هي الطريقة المثلى لفهم النظام. (وتعد هذه "طريقة تدريب"

مفضلة لدى المقاتلين المنفردين والقناصة، وهي عادة ماتتسبب في قلق وارتباك المتدربين).

وإليك فيما يلي ست أفكار لمساعدة فريقك على الإسراع في تعلم الأنظمة التي لم يتقنوها بعد:

- *قسم المعلومات إلى جزئيات منفصلة.* حتى أولئك الأفراد الذين يعرفون حق المعرفة أننا نعيش عصرا من فترات الاهتمام المتناقضة المتأثرة بالتلفاز عرف عنهم إعجابهم بجلسات التدريب ذات الأربعين (أو الستين أو الثمانين) دقيقة. وهذا صحيح، فمن المحتمل أنك ستحصل على أفضل النتائج إذا ماركزت على جلسات "معلومات" مدة الواحدة منها خمس عشرة دقيقة، ثم عليك أن تجد طريقة ما لتنويع سرعة التقدم بين هذه الأقسام. ولا تتوقع فهم كل الأفكار الأساسية الواردة في محاضرة مدتها ساعة فهما جيدا، حتى وإن قمت بتوزيع كتيب في نهاية العملية.

- *ابعث برسائل عاطفية ومنطقية أيضا.* إن مجرد مراجعة كل الخطوات التي يتضمنها نظام معين ليست كافية، فالناس لايستجيبون للحقائق وحدها، ولكنهم يستجيبون أيضا لمستوى الحماس والاستحسان الذي تمتزج به الرسالة التي تبعثها. وبالإضافة إلى تغطية كل النقاط الفنية. فعليك مخاطبة حاجات المستوى الرابع (التقدير) والمستوى الخامس (تحقيق الذات والتحدي الشخصي الإيجابي) عند "ماسلو" بالأسلوب المناسب. وقد تكون المخاطبة العاطفية للمستوى الرابع من هذا القبيل: "لقد بدأت بداية طيبة في هذا الشأن، وأنا في اعتقادي أنك أتقنت حقا القيام بهذا العمل". وقد تكون المخاطبة العاطفية للمستوى الرابع من هذا القبيل: "حالما تستريح للعمل بهذا النظام، فسوف تجد أنه يمكنه مساعدتك على تطوير محفظة التصميم التصويري التنظيمية التي كنت أنت و "شيلا" مهتاجين بشأنها في اجتماع أمس".

- *اشرح بالتفصيل أحد الأخطاء المدمرة التي ارتكبتها عندما كنت تتعلم كيفية استخدام النظام.* ارو قصة تنطوي على الإنقاص من قدرك، ولكن ليس بنغمة من يلقي محاضرة أو بنغمة من يقول: "لاتدع هذا يحدث لك"، ولكن كاعتراف بأننا جميعا نكون مبتدئين في لحظة ما. وسيتفهم مستمعك القضية الفنية المعينة التي تدور حولها المناقشة فهما جيدا، وستتمكن أيضا من إضفاء المشاعر الإنسانية على الجلسة، وتشجيع المتدرب على عدم إصدار رد فعل شديد تجاه المشكلات الحتمية التي يواجهها *كل منا* أثناء التعرف على نظام جديد.
- *اشطب كلمة "خطأ" من قاموسك وأنت تقوم بتدريب الشخص.* إننا غالبا ننسى أن الكلمات التي يوجهها الآخرون إلينا يمكن أن تكون ذات أثر مروع على طريقة إدراكنا لأنفسنا، لاسيما عند محاولتنا فهم موقف جديد قد ينطوي على شيء من التهديد. وعادة ماتؤدي كلمة "خطأ" إلى تجميد الناس، وتؤدي بعملية التفكير إلى التوقف الفجائي. وعندما نخبر أناسا بأنهم ارتكبوا "خطأ"، حتى وإن كان ذلك بألطف أسلوب ممكن، فإنهم يبدءون في إتمامه وفي التخطيط لإيجاد مهرب لأدائهم وإعداد التكتيكات الدفاعية، لذا فلا تخبر الناس أنهم ارتكبوا خطأ.
- *إذا ماكنت مقاتلا منفردا أو قناصا وتقوم بإجراء التدريب بنفسك، فعليك أن تعير اهتماما خاصا لمتابعة عضو الفريق لترى كيف تسير الأمور.* يتبنى المقاتلون المنفردون (من أمثال المؤلف) والقناصة غالبا مدخلا يقول بأن "أي شخص يمكنه القيام بهذا"، وهذا المدخل يؤدي إلى شعور المتدربين بالارتباك. وحتى البعض منا يخلطون بين "التدريب" و"جعل الشخص الآخر يرقبك للحظة وأنت تعمل".

وإذا ماكنت ضمن أي من هاتين الفئتين، فعليك أن تعير اهتماما للعمل يوما أو ما إلى ذلك عقب الدورة التدريبية من أجل التأكد أن النقاط التي كانت تبدو في غاية الوضوح بالنسبة لك وصلت بنفس الوضوح إلى الشخص الذي يفترض أنك كنت تدربه، ثم ضع علامة في تقويمك الشخصي (روزنامتك) لإبراز هذا الحدث.

- *أوجد أقرب أستاذ.* ألا تجد الوقت الكافي؟ إذا ماكان فريقك يضم بين صفوفه أستاذا يتقن النظام الذي بين أيدينا، فإن هناك فرصة طيبة لئلا تنفق الكثير من وقتك – أو أي لحظة منه – لتدريب شخصا ذا خلفية ضحلة أو ليس لديه خلفية بالمرة في مجال معين من مجالات العمل. فالأساتذة يحبون مساعدة الآخرين على إنجازات الطريقة الأكثر كفاءة لأداء العمل، ومن المرجح أنك ستعمل على إسعاد الجميع من خلال ربطهم بشخص لايتقن العملية. أما الشخص الذي بحاجة إلى التدريب فسوف يتعلم الأساسيات (ثم بعض المعلومات) عن النظام. وسيكون الأستاذ قد أثبت مرة أخرى جدارته لديك ولدى المؤسسة ولدى الإنسانية ككل، وستكون قد حصلت على قدر من العمل دون أن يدري بذلك أحد.

اختبار منظوري: تدريب أحد العاملين على نظام جديد

- عند مساعدة أحد **المقاتلين المنفردين** على فهم نظام جديد، عليك أن تؤكد أن المقدرة على إتقان النظام سوف تسفر عن المزيد من الاستقلالية والمزيد من الوقت لأداء الأعمال ذات الأهمية الخاصة على نحو مستقل.
- عند مساعدة أحد **القناصة** على فهم نظام جديد، عليك أن تبرز مقدرة النظام على مساعدة المرءوس على تعرف الأخطاء ومعالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات حقيقية.
- عند مساعدة أحد **الأساتذة** على فهم نظام جديد، عليك أن تؤكد مقدرة النظام على مساعدة "الطوائف" المختلفة على التفاعل بانسجام مع بعضهم البعض، وكنتيجة لذلك سيحظى الأستاذ بالفضل والمنفعة.
- عند مساعدة أحد **قادة التشجيع** على فهم نظام جديد، عليك أن تؤكد كيف أن فعل ذلك سيساعد هذا الشخص على تحقيق أفضل النتائج من خلال تفاعلاته مع الآخرين في المؤسسة. (فكما ذكرنا من قبل، فإن قادة التشجيع يميلون إلى الاستجابة بشكل جيد للوسائل التي تسهل وتسرع التواصل مع الآخرين في

المؤسسة. فإن استطعت، فعليك بالاستفادة من هذا المبدأ من خلال إبراز تلك الوسائل أولا).

خمس خطوات تمكنك من قول "لا" دون كسب أعداء

أحد أنظمة الحاسب الجديرة التي ليست لديك الميزانية اللازمة لشرائها، اجتماع على مستوى عال لدراسة موضوع قتل بحثا، وقد أنذرك رئيس الشركة أنه مريض ومتعب من مناقشته على وجه الخصوص، نظام للعمولة أكثر ربحا متاح لشخص واحد فقط، أيا ماكان نوع المطلب فمرءوسك يريده حقا. ولا يهم مدى جديته في هذا الالتماس، فإن الحقيقة المحزنة هي أنك لاتستطيع إجابته. وقد يكون من الصائب أحيانا التحايل على هذه المطالب بطلب بعض الوقت من أجل "استعراض الأمور بدقة"، ولكن في أحيان أخرى يكون أفضل شئ تفعله هو أن تعرض الأخبار السيئة للمناقشة على الفور.

وإليك خطة مكونة من خمس خطوات لجعل قول "لا" للناس أسهل بعض الشيء:

- *دع مرءوسك ينتهي من إلقاء حديثه قبل الرد عليه.* حتى إن كنت قد سمعت المطلب من قبل فإن هناك احتمال لابأس به أن مرءوسك قد أمضي قدرا كبيرا من الوقت في تنقيح الرسالة. والكثير من المرءوسين سيكلفون أنفسهم عناء كتابة و/أو استظهار حديث من أجلك عند إعدادهم للمطالب التي يعلمون احتمال كونها مثار جدل أو صعبة المنال، فلا تحرم مرءوسك من فرصة إلقائه هذا الحديث، واستمع لحديثه حتى النهاية.

إن مقاطعة المرءوس أثناء قيامه بعرض مطلب تمت صياغته بعناية سيتسبب حتما في خلق الضغائن، وقد يسفر عن وقوع مباراة في الصباح، ومن بحاجة إليها؟ إن قرارك بالإنصات إلى مطلب الشخص لايلغي مطلقا دورك كمحكم نهائي في اتخاذ القرار. وفي الحقيقة فإنك حين تستمع لشكوى ذلك الشخص فإنك *تقوي* موقفك كمحكم نهائي في المجال محل النقاش.

وإذا ماتطلب الموقف فعليك أن تطلب من الشخص أن يعمل في إطار زمني يتفق عليه كلاكما، ولكن خذ الوقت الكافي للاستماع إلى مطلبه، لاسيما عندما تعلم أن مرعوسك قد قضى وقتا في إعداده أو تنقيحه.

- *إذا ماكان هدفك هو حل القضية للمرة الأخيرة، فعليك طرح الأخبار السيئة للمناقشة حالا.* حالما ينتهي المرعوس من حديثه فعليك أن *تذكر* بإيجاز النقاط الرئيسية التي تضمنتها رسالته، *وتعبر عن تفهمك وتأييدك* لواحد أو أكثر من أهداف المرعوس التي دفعته لتقديم مطلبه، ثم *أعلن بوضوح* أنك لاتستطيع قبول الطلب، ولاتقدم *مجموعة كبيرة* من المبررات التي تدعم موقفك *أولا*، فمستمعك سيكون مترقبا استجابتك بنعم أو لا، لذا فلتجب بواحدة منها ثم قدم كل المبررات التي ترى أنها تستحق استعراضها.

إن الانخراط في مناقشات فنية أو إجرائية مطولة قبل إصدار القرار (من المرجح اشتراك القناصة والأساتذة المنظمون) قد يؤدي بمستمعك إلى الاعتقاد بأن الإجابة ستكون بنعم في نهاية الرسالة. وعندما يعلم عضو الفريق أن الأمر بخلاف ماتوقع، فربما تواجه قدرا من الكراهية التي يتعين عليك التعامل معها أكثر مما توقعت.

وقد يكون رفضك لمطلب مرءوسك من قبيل مايأتي:

"*(أعد مانكر:)* إنني أقدر يا هاري الوقت الذي أمضيته في مناقشة القضايا التي ذكرتها توا. إن الأمر يبدو لي وكأنك مهتم بمواطن القصور في النظام الحالي، لاسيما وهو يؤثر عليك أثناء وقت إنتاج الفهرس. (*عبر عن تفهمك وتأييدك لواحد أو أكثر من أهداف مرءوسك:)* إنك بارع في تقييم سير العمل في القسم، وأنا أقدر حقا محاولتك إنجازات طرق لمساعدة الناس على العمل بكفاءة أكثر في الإنتاج. *(اذكر قرارك بوضوح:)* ولكن قيود الميزانية التي أجبرنا على العمل بموجبها هذا العام تجعل من المستحيل بالنسبة لي أن أفكر

مجرد التفكير في الموافقة على نظام حاسوبي جديد حتى حلول السنة المالية القادمة. إنني أدرك أن هذا قد يكون مخيبا لآمالك يا "هاري"، ولكن للأسف فنحن مضطرون لتدبر أمورنا بما لدينا من إمكانيات لبعض الوقت.

- *دع مرءوسك يعبر عن رد فعله.* من الطبيعة الإنسانية أن يشعر المرء بخيبة الأمل عند رفض طلب له. لذا فلتمنح لمرءوسك الفرصة ليعبر – بإيجاز – عن خيبة أمله.

- *فكر في شئ آخر تدرك اهتمام مرءوسك الشديد به، وحاول توجيه المرءوس في ذلك الاتجاه.* بعد رفض مطلب المرءوس عليك أن تحاول تغيير الموضوع (أو تحاول ربطه) إلى موضوع تدرك اهتمام مرءوسك الشديد به، واعرض مساعدتك للمرءوس على تحقيق هدفا في هذا المجال إذا ماكنت تستطيع ذلك:

"هل أتيحت لك الفرصة مطلقا يا "هاري" لإعداد ذلك العمل الفني أو الصورة التي ذكرتها في الاجتماع الأخير؟ لقد ذكرت كم أن الأمور شديدة الصعوبة بالنسبة لك الآن في القسم، وأنا أعرف أن البحث عن الفن المفقود لايفيد جدولك بشيء أثناء فترة الموعد النهائي. فهل سيفيدك أن أطلب من "لورا" مساعدتك في إعداد ذلك بعد ظهر اليوم".

- *لدى قرب ختام الجلسة، عليك أن تؤكد على الأهداف المشتركة.* حتى وإن كنت أنت ومرءوسك تختلفان في وجهات النظر حول أفضل كيفية لمعالجة الأمر محل النقاش، فإن هناك إحدى النقاط البناءة أو الأهداف المؤسسية الهامة التي يراها كلاكما من نفس المنظور. فلتبتعد عن المناقشات التي تدور حول "الصواب مقابل الخطأ" عن طريق عزل جزء من أرضية مشتركة وإبرازه:

"حسنا، من الواضح أن كلانا يريد إخراج أفضل فهرس ممكن بواسطة الموارد المتاحة لدينا. ونحن نأمل أن تعمل الشركة في ظل نظام إنفاق أقل تشددا في وقت قريب، أتوافقني على ذلك؟".

اختبار منظوري: قول "لا" دون كسب أعداء

- عند رفض مطلب لأحد **المقاتلين المنفردين**، عليك أن تختم الاجتماع بإعطاء هذا العضو هدفاً يعمل نحو تحقيقه، على أن يكون هذا الهدف قادراً على جعله أقرب إلى تحقيق الغرض الذي كنتما تناقشانه. فالمقاتلون المنفردون يتميزون بتوجه شديد نحو الأهداف، وهم أكثر عُرضة لاعتبار الرفض الصريح – دون احتمال إعادة نظر – لمطالبهم كإهانة شخصية لمشاعرهم، لذا فلنترك للمقاتل المنفرد "بصيصاً من الضوء" للعمل نحوه إن كان ذلك ممكناً على الإطلاق.
- عند رفض مطلب أحد **القنّاصة**، فلتطلب منه تقديم مساعدة مستمرة بشأن مراقبة المشكلات في المجال محل النقاش.
- عند رفض مطلب أحد **الأساتذة**، فقد تتمكن من جعل حجتك أكثر إقناعا من خلال إبراز إحدى الدوائر الرئيسية بالمؤسسة سيكون رد فعلها سيئاً تجاه الفكرة التي يقترحها القنّاص.
- عند رفض مطلب أحد **قادة التشجيع**، فعليك إبراز الأهمية الكبرى لتحقيق هدف وشيك من أهداف الفريق، وهو هدف سيلعب المرءوس دوراً أساسياً في تحقيقه.

إحدى عشرة طريقة لتوجيه النقد البناء

هل تذكر كارتون "بينتس" الذي تقوم له "لوس فان بيلت" بالتجول في أنحاء مجاورتها، ممسكة بكل معارفها لتتلو عليهم أخطاءهم من قائمة شاملة قامت بإعدادها؟ لسبب أو لآخر لم يكن هناك رد فعل من أصدقائها نحو هذه التجربة حسنة النية.

حتى عندما يكون لدينا نقطة صائبة تماماً عن مستوى الأداء لدى شخص آخر، أو موقفه، أو أسلوبه التواصلي، فإن الإرسال برسالة بطريقة تسمح للشخص الآخر بفهم ملاحظتك والتصرف بناءً عليها أمر يتطلب شيئاً من الفطنة والدقة والممارسة. وإن

مجرد ذكر الأخطاء في وجه الشخص ("أنت بحاجة إلى المزيد من الدقة في العمل على لوحة المفاتيح، فأنت أقل من في القسم دقة") من المرجح أن يأتي بنتيجة عكسية!

وإليك فيما يلي إحدى عشرة طريقة لتوصيل الرسالة إلى أعضاء فريقك بأسلوب بناء:

- *ناقش أي تغييرات يحتمل أن يحدثها مرءوسك في اجتماع خاص.* لاتخاطب القضايا الحساسة مع أحد مرءوسيك، ولا تبد أي شكل من أشكال النقد في منتدى عام، فهو تصرف سيؤدي إلى إحراج العضو الذي تحاول تغيير أدائه، ويجعل العاملين الآخرين يتوقعون مخاطبة أخطائهم وهفواتهم على الملأ أيضا، وسوف يشجع هذا الأسلوب التستر على الأخطاء.
- تجنب ذكر *الحقائق.* إن اللجوء إلى "الحقائق" عند محاولتك تغيير مدخل شخص ما نحو مشروع قد يكون عملا خطيرا.

وغالبا مايكون من الحماقة أن تسعى وراء "الحقائق" حتى عندما تتعامل مع مجموعة من الظروف التي أنت محق تماما بشأنها. وبشهادة أي بائع جيد، فإن البشر هم مخلوقات العاطفة والحس الباطني والغريزة والحافز، وليسوا حواسبا تعمل خلال سلاسل منطقية معقدة. (نعم، فهذا يصدق حتى على القناصة، على الرغم من تردد معظمهم في الاعتراف بذلك!). فمن المحتمل أن يفسر عضو فريقك "الحقائق" من خلال مجموعة فريدة من الأهواء والميول والحيل الدفاعية، وأنت تريد الجدل حول ماهو كائن وما ليس بكائن، إنما تريد توجيه مرءوسك في اتجاه جديد والحصول على نتائج أفضل.

تكلم بالنظر إلى ماتعتقد وماسمعته وماتفهم أنه صحيح وليس بالنظر إلى *ماهو كائن.* وإذا ماكان لابد لك من تصحيح معلومات العضو أو مدخله الخاطئ، فلتفعل ذلك بشكل غير مباشر:

"إنني أتساءل ما لم يكن يمنح التقرير المزيد من القوة إذا مابدأنا نفكر في استخدام لون ما في بعض النقاط الأساسية في النص".

بدلا من قولك:

"إن التقارير غير الملونة شئ ممل".

- *أوجد شيئا يمكنك الثناء عليه قبل تصحيح افتراضات عضو الفريق.* ثمة طريقة أخرى لتجنب الإغراء الذي يدفعك إلى إخبار المرءوس بأنه مخطئ؛ تتمثل في تحديد شئ صحيح في مدخل المرءوس. ثم تقوم باستخدام ذلك كنقطة انتقال للقضية التي تريد مخاطبتها. ويمكنك قول شئ من هذا القبيل:

"بالنسبة للصفحة الرابعة فإنني كنت أعتقد أن معدل العائد يبلغ عشرين بالمائة، ولكن كما تعلم فإن النقاط التي ذكرتها في تلك الصفحة عن التوزيع صحيحة تماما".

- *قدم لعملية التصحيح ببيان مدى حاجتك للشخص وتقديرك لعمله، ثم اذكر التفاصيل المناسبة.* إذا ماكنت حقا لاتحتاج الشخص ولا تقدر عمله أو إمكانياته فأنت في موقف يوشك على الاشتعال. (انظر القسم اللاحق من هذا الفصل لمزيد من التفاصيل حول كيفية معالجة تلك المهمة الروتينية البغيضة). ومع ذلك فإنه في معظم الوقت يكون هناك شيء ما يتعلق بعمل المرءوس يمكنك الثناء عليه قبل تحديد المشكلة.

- *احذر كلمة "ينبغي".* إن إخبار الناس بما "ينبغي" أو "لاينبغي" عليهم فعله غالبا مايبدو كأسلوب مستبد ومتغطرس، ونفس الكلام ينطبق على كلمة "يحسن". وربما تحصل على نتائج أفضل لو قلت شيئا من هذا القبيل:

"إنني لست متأكدا من أن إرسال تلك ليلا هو أفضل تصرف تقوم بـه، فـلا تذكر تلك المذكرة التي بعث بها "جريلي" لكل واحد منـا بشـأن الاحتفـاظ بتكاليف شحننا منخفضة؟ فلماذا لانجرب برايوريتي ميل؟".

- *أوجد شيئا إيجابيا في محاولة المرءوس، وامتدح الفكـرة المرشـدة وراء ذلـك العنصر الإيجابي.* حالما تفعل ذلك فسوف تجد نفسك في موقـف أفضـل لتعييـن المدخل الأكثر نجاحا لعضو فريقك. ويمكنك قول شئ من هذا القبيل:

"رائع حقا أن تبذل أقصى جهدك محاولا الوفاء بهذا الموعد النـهائي، وأنـا أعتقد أنك ستنجح في ذلك. ولكنني أتساءل إذا ماكان ينبغي عليك تخصيـص وقت إضافي في الجدول من أجل مراجعة هذا الكتيـب قبـل إرسـاله إلـى المطبعة، فقد تلقيت العديد من النسخ في الفترة الأخيرة".

- *إذا ما أثار المرءوس شكوى مشروعة أثناء اجتماعك معـه، فلتتـول شـخصيا مسؤولية متابعة تلك القضية.* هناك الكثير من المشكلات المسماة بـ "مشـكلات الروح المعنوية" أو "مشكلات القدرة الإنتاجية" تمتد جذورها إلى النزاعـات التـي تغلي منذ وقت طويل و/أو الشكاوي الحقيقية. وإذا ما أدى اجتماعك بمرءوسك إلى اعتقادك بأن هناك شكوى تتعلق بالعمل وتتطلب الاعتناء، فلتطمئن عضو فريقـك بأنك ستقوم شخصيا ببحث المشكلة ومتابعتها. وفعلك هذا سيؤدي حتما إلى حـدوث تحسن سريع في موقف مرءوسك.

- *استعرض الخصلة التي تريد تصحيحها توخيا للدقة قبل أن تحاول حمل مرءوسك على تغيير طريقة أدائه.* هل التغيير الذي تريد من مرءوسـك إحداثـه غـامض بالدرجة التي لايمكن معها إحداث التغيير؟ إحدى المـدراء المحبطيـن بمؤسسـة للإمدادات الفنية كانت لديها رغبة لاتنقطع فـي إصـدار التعليمـات للأشـخاص الرئيسيين لديها من أجل الوصول إلى القدر الملائم من "الدقة في التصرف". وقـد تم تضمين هذا الهدف الذي يكثر ذكره في المحادثات الودية العديدة مع سـتة مـن

المرءوسين، وقد تم ترديد ذكر هذا الهدف كثيرا وتم ربطه بالكثير من الظروف اليائسة حتى انتهى به الأمر إلى فقدان كل معانيه.

ولكن ماذا بشأن ثقافة الشركة؟ ماذا عن بيان الرسالة؟ ماذا عن "أوامر الإقالة" المنتشرة في كل أرجاء الشركة والتي تستخدم كلمات مثل "الدقة" و "الجودة" و "التفوق"، ويتم اقتباسها وذكرها للعاملين مرة تلو أخرى على مر السنة؟.

يمكن أن تتخذ بيانات الرسالة شكل مبادرات شاملة وعامة، وينبغي لها حتما أن تدعم كل جهودنا المبذولة لتحسين العمل الذي نقوم به. ولكن بيانات الرسالة لاتماثل لقاءاتنا وجها لوجه مع مرءوسينا الذين يحتاجون إلى المساعدة في مجال معين. إن التغييرات التي نطلب من مرءوسينا إجراءها في مدخلهم لعملهم ينبغي أن تكون *محددة*، وينبغي أن تبين الجهد الذي بذلناه لملاحظة موقفهم بعناية، وليس الأمر مجرد تلاوة فقرات شهيرة من التقرير السنوي.

إن الإدلاء بعبارة عامة يمكن تعديلها لتناسب أي موقف لايتناسب مع أهوائنا قد يدفع بنا إلى إلغاء أحد البنود من قائمة واجباتنا، ولكنها لاتعطي لمرءوسينا الكثير للعمل منه. فبدلا من مخاطبة الأهمية (الواضحة في ذاتها) الخاصة بـ "الدقة" الملائمة، فإن تلك المديرة بمؤسسة الإمداد الفني كان بوسعها الحصول على نتائج أفضل من خلال طرح *سؤال* معين من قبيل مايأتي:

"إنني معنى يا "ايريني" بخطاب تلقيته من أحد العملاء حول مشكلة واجهته وتخص أحد منتجاتنا. فهو يقول إنه اضطر لعمل تعديلات في الغلاف الخارجي للمنتج طراز S-24 حتى يتمكن من تركيبه في الإطار الذي بحوزته. هلا ألقيت نظرة على هذا المنتج وأخبرتني ما إذا كنت تعتقد أن العميل قد تبين مشكلة بالفعل، وإذا كان قد فعل فلتقم بإعداد قائمة بخطوات الرقابة على الجودة التي يمكننا بحثها مع قسمك؟"

إن هذا التساؤل يعد تساؤلا "مباشرا" تماما مثل التكرار الجاد الثابت للعبارة المقدسة التي تدعو إلى "الدقة"، ولكن من الأرجح كثيرا أن يسفر هذا التساؤل عن حدوث تغيير إيجابي.

- *عند مخاطبة أحد "عيوب الشخصية"، فعليك أن تحاول نسبته إلى شخص آخر خلاف المرءوس قبل أن تصدر تعليماتك إليه بتغيير سلوك شخصي.* لاتفش أسرار خاصة بزملائك، وتذكر زملاء الجامعة وزملاء العمل السابقين وشركاء حياتك السابقين المثيرين للمشاكل أو أي شخص آخر من الماضي البعيد، الذين كانت عاداتهم (أو يمكن جعلها تبدو) مماثلة بشكل مدهش للعادات التي تريد من مرءوسك التركيز عليها. وارو – عرضا – قصة تصور التبعات المثيرة المترتبة على عدم مخاطبة المشكلة محل النقاش.

- *عندما تجد شيئا يغريك بالانفجار، فعليك أن توجه سؤالا بدلا من ذلك.* سوف تقطع شوطا طويلا مع مرءوسك إذا ماعبرت عن اهتمامك في صورة حب استطلاع غير شخصي وليس في صورة سخط ناشئ عن دوافع أخلاقية. وهناك قوة متأصلة في العبارة القائلة: "إنني فقط أشعر بالفضول"، لذا فلتستخدمها لصالحك، ولاتخش إضافة قليلا من المرح الذي لاينم عن *السخرية* إلى العملية:

  "إن الأمر مجرد فضول يا "جوان"، فهل فكرت في إعداد قائمة بالإجراءات المتبعة يستخدمها موظفو الإنتاج في عملهم حتى لانضطر للدخول في دوامة البحث عنها مرة ثانية؟".

- *اسمح بالفشل.* ألنت على يقين أنه يتعين عليك محاولة تصحيح هذا الشخص الآن؟ ففي بعض الأحيان تنشأ الخبرات التعليمية والحلول الأكثر تشويقا من الأشياء المسماة بـ "الأخطاء"، لذا فلتسأل نفسك: ماهو السيناريو الأكثر سوءا الذي يمكنك ربطه بترك عضو الفريق يحتفظ بأسلوبه الخاص بأداء العمل؟ ثم تقوم بعد ذلك بعمل المتابعة الملائمة؟ وثمة ملحوظة جانبية شيقة: يخبرنا الكثير من أعضاء الجماعات الصغرى عن شعورهم بالضيق الشديد من المدراء الذين لديهم رغبة

شديدة جدا لمساعدتهم على التعلم والنجاح لدرجة أنهم لايسمح لهم مطلقا بالفشل. إن الفشل جزء جوهري من عملية التعلم، فلا تحاول إلغاءه من المعادلة.

عبر – إذا ما استطعت – عن اهتماماتك من داخل إطار يشجع مرءوسك على التجريب، ثم إخبارك بعد ذلك بما يحدث.

اختبار منظوري: توجيه النقد البناء

- عند محاولة توجيه النقد البناء لأحد **المقاتلين المنفردين**، فعليك أن تؤكد امتنانك لقدرته العامة على فعل الكثير عندما تأزف الآزفة، ضاربا أمثلة على هذا السلوك إذا ما استطعت. ثم وضح أنه قد حان الوقت لك للاعتماد (أو – إذا ماكنت تتعامل مع مؤد ناشئ – فلتأمل أن تتمكن قريبا من الاعتماد) على تلك المقدرة. *ثم تقول* – وكجزء *من بيانك السابق* – بعزل القضية التي تريد أن ترى فيها تحسنا، وتحددها كعقبة محتملة – ولكن ليست خطيرة – أمام نمو رجلك المقاتل المنفرد ونجاحه، مختتما حديثك بالتأكيد على تقديرك للسمات الإيجابية التي يتحلى بها المقاتل المنفرد.
- عند محاولة توجيه النقد البناء لأحد **القناصة** فعليك أن تؤكد على امتنانك لمقدرته على اكتشاف المشكلات التي قد تكون مفجعة، ضاربا أمثلة لهذا السلوك إذا ما أمكنك، ثم توضح أن الوقت قد حان لك للاعتماد (أو – إذا ماكنت تتعامل مع مؤد ناشئ – فلتأمل أن تتمكن قريبا من الاعتماد) على تلك المقدرة *ثم تقوم حينئذ* – وكجزء *من بيانك السابق* – بعزل القضية التي تريد أن ترى فيها تحسنا، وتحددها كعقبة محتملة – ولكنها ليست خطيرة – أمام نمو رجلك القناص ونجاحه، مختتما حديثك بالتشديد على السمات الإيجابية التي يتحلى بها القناص.
- عند محاولة توجيه النقد البناء لأحد **الأساتذة** فعليك أن تؤكد على امتنانك لمقدرته العامة على المساعدة على سير الأمور بسلاسة في مجال ما دون مرور المؤسسة بأحداث فشل تكلفها الكثير، ضاربا أمثلة على هذا السلوك إذا ما استطعت. ثم

توضح أنه قد حان الوقت لك للاعتماد (أو – إذا ماكنت تتعامل مع مؤد ناشئ – فلتأمل أن تتمكن قريبا من الاعتماد) على تلك المقدرة. *ثم تقوم حينئذ – وكجزء من بيانك السابق* – بعزل القضية التي تريد أن ترى فيها تحسنا، وتحددها كعقبة محتملة – ولكن ليست خطيرة – أمام نمو رجلك الأستاذ ونجاحه، مختتما حديثك بالتأكيد على تقديرك للسمات الإيجابية التي يتمتع بها الأستاذ.

- عند محاولة توجيه النقد البناء لأحد **قادة التشجيع**، فعليك أن تؤكد على امتنانك لمقدرته العامة على الإلهام والعمل كمثال للآخرين في المؤسسة، ولمقدرته على العمل كقدوة في أدائه لدوره في المواقف الحساسة الخاصة بالوقت حيث يتعين على الجميع توحيد جهودهم، ضاربا أمثلة على هذا السلوك ما استطعت. ثم توضح أنه قد حان الوقت لك للاعتماد (أو – إذا ماكنت تتعامل مع مؤد ناشئ – فتأمل أن تتمكن قريبا من الاعتماد) على تلك المقدرة. *ثم تقوم حينئذ – وكجزء من بيانك السابق* – بعزل القضية التي تريد أن ترى فيها تحسنا، وتحددها كعقبة محتملة – ولكن ليست خطيرة – أمام نمو رجلك قائد التشجيع ونجاحه، مختتما حديثك بالتأكيد على تقديرك للسمات الإيجابية التي يتحلى بها قائد التشجيع.

كيف تتعامل مع مشاكل الموظفين

على كل مدير أن يتعامل معهم، ولكن لايستطيع كل مدير أن يرعى بأمانة أنه قد تعامل بذهن صاف مع الموظفين المعروفين بالصعوبة في "التعامل معهم".

ملحوظة: المقصود هنا ليس الأشخاص الذين لديهم مشاكل نفسية حادة أو أولئك الذين يعانون من مشاكل المخدرات أو الذين يتعرضون إلى أزمات كبيرة في الحياة مثل (الطلاق، أو موت الزوج أو الزوجة) فالناس في هذه الأقسام الثلاثة يتصرفون بشكل شارد وغير متوقع، ولكنهم يفعلون ذلك لسبب معلوم. الحالتان الأولتان تحتاجان إلى معاملة وإشراف من الخارج، أما الأخيرة فهي تحتاج إلى فترة من الصبر ولين المعاملة.

والنقاش يدور هنا عن الطريقة المثلى للتعامل مع هؤلاء الموظفين الذين يتهربون من الأعمال الموكلة إليهم، أو يكذبون أو يضايقون، ويساومون رئيسهم فهذا يعتبر نوعا من إهدار الوقت. إننا نتحدث هنا عن سلوك المرءوسين المنضبطين نسبيا الذين يفرون من محل العمل غير الملائم سواء إذا كان هذا السلوك موجها إلى زملائهم أو إلى رؤسائهم فهو جزء من التحديات اليومية التي يواجهونها. إن طاقات هؤلاء الموظفين من الأفضل أن توجه بطريقة أخرى. وليكن دورك هنا في أن تجد طريقة تشير بها إلى متنفس لهذه الطاقات، وتكون هذه الطريقة محببة لديهم، بحيث تكون فرصة لايجب عليهم إضاعتها بل يجب التركيز عليها.

هاهى ست اقتراحات تستطيع بها أن تتعامل بشكل طبيعي مع هؤلاء الموظفين، الذين يجدون لذة في إعاقة سير العمل. في العديد من الحالات وليس في كلها، لابد أن يكون لديهم القدرة على استخدام الأفكار التي تعتنقها لاتخاذ مجموعة من السلوكيات المحملة بالطاقة التي تشدهم إلى اتجاه معين يسمح للشخص بأن يؤدي وظيفته بفاعلية أكثر كمشارك فعال داخل مجموعتك.

- *تذكر أثر بيجماليون:* يذكر كل من الدكتور/ ريك برينكمان والدكتور/ ريك كيرسشنر في كتابهما الرائع إن أثر بيجماليون ببساطة يصف الظاهرة بموظف الآلة الكاتبة الذى يكتب بكفاءة قليلة والذي كان يعامل كما لو كان أفضل مستخدم للوحة مفاتيح الكمبيوتر في القسم مما كان له الأثر الرائع على مهاراته الكتابية، بمعنى آخر، إذا افترضت *مهارة* معينة عند الناس في منطقة معينة بهذا يمكنك مساعدتهم في تحسين أدائهم.

هذه الطريقة تحمل تفسيرات في نواحي متعددة، عندما يتعلق الأمر بالمرؤوسين الواعدين ولكن أثر بيجماليون يقدم مجموعة من الأسئلة الماكرة عند التعامل مع المرءوسين الذين يصعب التعامل معهم. ترى ماذا يحدث عندما نتوقف عن التركيز على الجانب السلبي في مسألة القسم الرئيسية وأن نبدأ كخبراء في معاملة

الموظف أو الموظفة بنفس الاختلاف والحماسة والقبول الذي أظهرناه عن حديثنا مع القائم بالأعمال؟ هل يستطيع شئ معين أن يغير شخصا ما ببساطة؟ برينكمان وكيرسشنر يؤكدان بقناعة على استطاعة ذلك.

ماهي المواقف التي تشتمل على سلوكيات متمردة وغير متكيفة مع مكان العمل؟ إن دفاع برينكمان وكرسشنر يكمن في أنه يخبر هؤلاء ممن يصعب التعامل معهم بأن "فلانا ليس كمثلك" حتى وإن كان فلان هذا مثله *بالضبط*، وقد ذكروا على ذلك عدة نتائج مبهرة تستحق الإشارة إليها.

إن أثر بيجماليون لدليل ساحر على القوة السلبية حتى ولو كانت (من وجهة نظرنا) غير مناسبة بشكل كامل وعند أي معدل، بسبب الافتقار لأي دافع للعمل بفاعلية. لن يكون شيئاً ضاراً أن تحاول هذه الطريقة وربما أوجدت عالماً من الاختلاف.

- *أوجد مكاناً معيناً تستطيع فيه أن تعترف بخبرات ومهارات الموظف العالية.* معظم الموظفين الذين يتسببون في تكدير مُدرائهم لديهم مشاكل تستحق الاهتمام ويعتقدون أن الآخرين لايحترمونهم ولايقدرون عملهم. عندما تناول "ماسلو" هذا البعد الرابع قال بأنه يحتاج إلى إلقاء الضوء على بعض أوجه هذه الوظيفة وأن هذا الشخص يؤدي وظيفته أفضل من أي شخص آخر بما فيهم أنت. هذه الطريقة ربما تحتاج إلى محاولتين لإنجازها على أكمل وجه، ولكن مُدراء عدة يقولون بأن الرضوخ إلى مشاكل الموظف إنما هو ثمن رخيص في مقابل العمل. إنه لشيء مروع حقاً أن تكتشف أن هذه الكلمات حتى ولو كانت تتحدث عن جانب هامشي تماماً في العمل، يمكن أن تحول نظرة شخص ما تجاهك. إن مدحك لشخص ما أمام الناس على تميزه في جانب معين كفيل بأن يحول كل شئ من حولك إلى صالحك.

- لاتجب على الأسئلة البذيئة أو الهجومية: إن الاستجابة المباشرة للإجابة عن سؤال (وبخاصة من النوع البذيء) يُعد أمراً مغرياً. لقد تدربنا على إجابة الأسئلة

ونحن في سن مبكرة، عندما يريد الناس بهذه الأسئلة أن يتحدوا قدراتنا أو سلطاتنا، فإننا نشعر عامة برغبة في تأديب ذلك السائل. ولكن بفعلنا هذا، فإننا نزيد من احتمالات وجود الصراع، احتفظ بهدوئك، تجاهل السؤال، وعد إلى النقطة التي تناقشها:

"نحن لاتناقش مستوى تدريب الناس، نحن نناقش اللغة المناسبة وغير المناسبة للآخرين في مكان العمل".

- *امتنع عن توجيه أي أمر مباشر أو تعليمات إلى موظف يعاني من مشكلة*. إن توجيه الأوامر ليس بطريقة ناجحة لمعاملة *أي شخص* في المجموعة. بل هي طريقة تدعو إلى التشاجر خاصة مع أولئك الموظفين الذين يصعب التعامل معهم، وهذا يؤدي إلى احتمالات غير سارة. في نقاط عديدة سابقة من هذا الفصل، ناقشنا مميزات توجيه الاقتراحات أو الانتقالات المباشرة؟ كل هذه النصائح تعتبر عملية ذات وجهين عندما تشيع الاضطرابات داخل أعضاء الفريق، فحينما تصدر أمرا إلى هؤلاء الناس فهذا يعني رغبتنا في معرفة الرسالة الكامنة وراء هذا التوجيه وتدعيمه، وإذا كنت لاترغب في فعل هذا، فعليك أن تحتفظ بالأشياء على أساس (هل فكرت في هذا) و (ماذا لو نحن...).

- *حاول نقل العلاقة إلى الورق*. المذكرات أشياء رائعة وخاصة عندما تتعامل وجها لوجه مع موظف لديه مشكلة حادة وتكون متعلقة بحسابات سلطوية. هناك العديد من الموظفين أصحاب المشاكل تحولوا إلى عضو منتج داخل الفريق. وذلك عن طريق مديرهم الذي توصل إلى تسجيل مذكرات يومية متفائلة مليئة بالمرح وغير مهددة للآخرين وليس بها سخرية من أحد.

هذه الطريقة ليست استجابة لاقتراح متوقع من سلوك غير مناسب داخل محل العمل، ولكن هناك بعض الاقتراحات التي تستطيع أن تحقق بها نتائج تستحق الإشادة. هناك العديد من الناس الذين ناقشناهم يعانون من تخلف المهارات

الاجتماعية وعدم قدرتهم على التفاعل بصورة طيبة وجها لوجه مـــع الآخريـــن. وربما يعد ذلك نوعا من المشاكل التي من الممكن حلها سواء قلت أم كثرت إذا تـم توجيه الاقتراحات والتعليمات عبر الأوراق وليس وجها لوجه أو توزيعها خـــلال اجتماع منفرد. كثير من المديرين وجدوا أن هذه الطريقة تخفف سريعا من الشـــد العصبي والضغط الذي ينشأ عن التعامل الشـــخصي، وبـــهذه الطريقـــة يصبـــح الموظف أكثر تكيفا من الناحية الاجتماعية، ويسمح لمشاركيه بالأحـــاديث الطيبـــة الصغيرة.

إذا لم يحدث نوع من التحسن لمشكلة موظفك يراعي الآتي:

- *تخلص من المشاكل المزمنة للموظفين:* إذا كنت قد قمت بجهود متواصلة ودعوبـة لكي تحسن الموقف ولم تحصل على شئ من الموظف عليك إذا أن تقطع الصلـــة بينك وبين هذا الموظف، وقبل كل شئ أنت تدير مجموعة عمل، وليـــس مصحـــة نفسية. فإن كنت أعطيت العلاقة بين الموظف وبينك أقصى جهدك، وتوصلت إلـــى قناعة تامة بأنك تتعامل مع موظف يجد متعة في إثارة الاضطرابات. هذا النـــوع لن ينجز عملا داخل إدارتك. *اتخذ قرارا*، لاتربك نفسك بأنصاف الحلـــول (مثـل تحويل هذا الموظف إلى مدير آخر ليس لديه فكرة عن هذا القـــادم) قـم بـــإعداد الأوراق اللازمة التي تسمح لكم بإنهاء عمل هذا الشخص.

انظر الجزء الخاص بإنهاء الخدمة بالقرب من نهاية هذا الفصل.

اختبار منظوري: التعامل مع مشاكل الموظفين

- عند التعامل مع **المقاتل المنفرد** الذي يعد واحدا من الموظفين مثيري المشـــاكل، أعط المرءوس كما محددا من العمل يستطيع تحقيقه خلال فترة محددة من الوقـت، وعندئذ تخلص من طريقة هذا الشخص ولاحظ ماحدث (التفكير الإيجابي تنوع أثـو بيجماليون: هل هذا الشخص لديه المقدرة على الوفاء بموعدك النهائي المســـتحيل؟ هل تعتقد أنك ستسمح له أولها بقليل من التفرد في المشروع؟).

- عند التعامل مع **القناص** اطلب من الموظف إعداد بعض الاختبـــارات لأخطـاء متعمدة على الورق وليس وجها لوجه (وربما بشكل غير ملائم "التفكير الإيجـــابي، تنوع أثر بيجماليون) هل هذا الشخص قادر على أن يكون القناص المتفرد الخـلص بك في منطقة أخرى؟ هل ستسمح له أولها بالعمل في المشروع؟.
- عند التعامل مع **الأستاذ** الذي يعدا واحدا من الموظفين مثيري المشاكل اطلب مـن الموظف إعداد سلسلة من الاختبارات أو القياسات لأدائه الخاص في منطقة معينـة وأن يطلعك على النتائج بشكل منتظم (التفكير الإيجابي، تنوع أثر بيجماليون: هـل هذا الشخص قادر على معالجة المشاكل التي تأتي من المجموعة وكذلك الأمر فـي مسألة النظام؟ هل هو قادر على أن يحل محلك في منطقة أخرى؟ فهل تسمح لـه أولها بالإشراف على أناس آخرين بشكل مؤقت لتكملة المشروع؟).
- عند التعامل مع **قائد التشجيع** الذي يعد واحد من الموظفيـن مثـيري المشـاكل، اطلب من عضو الفريق أن يأخذ في اعتباره آثار ماقام به من عمل على معنويـات الآخرين في القسم، الجأ إليه من موقعه كقائد منتظر (التفكير الإيجابي، تنوع أثـر بيجماليون) هل يوجد هذا النتاج المتفاعل مع مجموعته – حتى المعتدل منه القـادر على التفاوض مع هذا الشخص؟ وهل تعتقد في السماح له أولها بأن يتولى منصب القيادة في المشروع؟

ست أفكار لتحسين مهارات التفاوض

عندما يقول الناس أن شخصا "لم يتعلم كيف يتفاوض" إنه برهان قوى أن يقول النـاس أن شخصا لديه مشكلات تتعلق بالاتصال مع الآخرين بشكل مؤثر ولديه مشاكل فـي إمداد الناس بالأدوات المتعارف عليها. وإليك ستا من الأفكار التـي ستسـاعدك فـي التعبير عن نقاط التفكير، وتوضح المبادئ الرئيسية لإقامة علاقات متجانسة مع النـاس

المنفذين للمشروعات، وتقليل مخاطر دمار المشروع إلى توقف كامل (أو أسوأ من هذا وهو التحرك في اتجاه لن تستحسنه).

- *اجعل أهدافك محددة، وتأكد من أن اتصالك بالناس واضح.* قل لمرءوسك أن "يراجع التقرير عن المناطق ذات المشاكل" أو إزالة أي أخطاء لازالت باقية". هذا سوف يشعرك كما لو كنت أنجزت كل شئ. ولكن تبقى الحقيقة أن كل هذه الإجراءات التي قمت بها يصعب تنفيذها. إن جزءا من كونك مديرا مؤثرا هو قدرتك على تحديد وتقييم الإجراءات وربما كان هذا أهم جزء في الموضوع. ويأتي بعد هذا مباشرة رغبتك في تولي مسؤولية مجموعة من الإجراءات التي سبق أن قمت بتغييرها، عد إلى موقفك، دع مرءوسك يعرف أن عملية الاتصال هي عبارة عن شارع ذي اتجاهين، وقل إنك فقدت شيئا في المرة السابقة. هناك العديد من المرءوسين الذين يفشلون في التحكم في مجموعة من الإجراءات السريعة وهم يتركون أنفسهم للهوي لفترة، حتى عندما يطلبون المساعدة. المعنى الواضح هنا أن قدرتهم على الفهم تتناقص. إن المدير الذي يرغب في الرجوع إلى الشخص الذي يتناوب عنه القيام بالمهام، ويعترف بأن شيئا ما قد تسرب من خلال الشروخ، ويراجع المبادئ التي سوف يؤكد عليها في المرة الأولى وهذا المدير قد يحصل على النتائج الطيبة، ويبني جسورا من الثقة في ذات الوقت.

أنت ومرءوسك سوف تكونان أكثر سعادة في الجولة الأطول إذا حددت ماتريده بتفاصيل كافية للمرءوس؛ كي يكون قادرا على تحقيق تقدم ملموس باتجاه هدف محدد بشكل مستقل. ولابد أن ماتقوله يكون له هذا الأثر:

"هل تسمح بدقائق قليلة تراجع فيها لي تجربة طباعة هذا التقرير ثم راجعه مرة أخرى لكي نتأكد أننا تناولنا كل النقاط التي أثارها السيد بج. وأمامك هنا ملاحظات من الاجتماع الذي عقدناه معه وعليك أن تخبرني عما إذا كانت أي من هذه النقاط التي أثارها تبدو غامضة".

➢ *لاتقوم ببساطة بتوجيه التعليمات إلى الناس بأن يفعلوا شيئا، أنت تعلم أنهم لن يفعلوه أو يكون لديهم الفرصة لتجنب فعل ذلك الشيء.* إذا عرفت أن مرعوسك سوف يكون لديه الفرصة لتجنب أو تأجيل عمل معين أسند إليه، أو إذا انتابتك الشكوى بشدة بأنه سوف يغضب من تنفيذ شئ، وتحاول أن تسنده إليه. هناك أوقات عديدة تستطيع عندها "أن تسند" العمل الذي نحن بصدده قبل أن يبدأ الحريق في الاشتعال.

إن إعطاء الأوامر يبدو للوهلة الأولى نوعا من نشاط ينشأ من موقع القوة. إن الناس الآمرين حولنا هم في الواقع أكبر دليل على ضعفهم وخاصة إذا عرفت أن الأمر غير قابل للتنفيذ، كل الأوامر غالبا ينتج عنها فوضي إن لم نأخذ في حسابنا الحالات التي سيواجهها مرعوسينا أو السلوك الذي سيسلكونه تجاه العمل المسند إليهم. فإذا أشعرناهم بالفشل أو أثرنا حفيظتهم، فإن سلطاتنا سوف تكون ناقصة أو مشوهة.

إذا ماغضب مرعوسك عند كل مرة تحاول فيها أن تسند إليه عملا معينا فهناك بالتأكيد أمر يستحق المناقشة، وعليك أن تتناول هذا الأمر بمباشرة قبل أن تحاول إلغاء هذا العمل أو إسناده إلى موظف آخر. إن الموظف الجيد الذي يسند إليه عمل ما لن يسأل أبدا سؤالا دون معرفة الإجابة. عليك ألا تصدر أمرا إذا ساورك شك ولو للحظة واحدة إن هذا العمل لن ينجز.

إذا كان لديك الوقت حاول أن تصل إلى أساس الأشياء. إن محاولتك عند تناول هذه القضية لابد أن تكون على هذا النحو:

"سونان" عندما كنت تتحدثين عن ملء بيانات التقرير رقم X-43 الخاص بالآنسة جونز في المرة السابقة كان لدى شعور أنك كنت في حاجة إلى بعض التوجيه حول استخدام طابعة الكمبيوتر لكي تكملين عملية إدخال البيانات. هل أنا محق في ذلك؟".

إذا كان تخمينك عن المشكلة المحتملة صحيحا سوف تعلم ذلك، وإذا كان غير ذلك فعليك أن تشجع المرءوس أن يخبرك أين تكمن المشكلة (عليك أن تتبع مصدر انبعاث الكرة وإلى أين سوف تذهب) إذا تعهد مرءوسك بأن يتجاهل أجزاء مهمة في وظيفته أو أن يجعل من محاولتك تسيير العمل سببا في مضايقات ميلودرامية. انظر النصيحة في الفقرة السابقة.

- *تأكد أن مرءوسيك يملكون الأدوات والخطط التي يحتاجونها.* هل لديك اعتقاد كاف للإجابة عن تساؤل عما إذا كان العاملون معك سينجزون الأهداف التي وضعتها لهم؟ إذا كان العمل المسند إليهم معقدا فضع كل الخطوات التي تبسط لهم هذا العمل وذلك في مذكرة مكتوبة. إذا كان لديك أناس آخرون في مجموعتك للاتصال بالناس أو إقناعهم. عليك بالتلميح عن هؤلاء الناس عند التعامل معهم. إذا كانت هناك أنظمة جديدة للقيادة عليك أن تتخذ الوقت الكافي لإدخال هؤلاء الموظفين في دورة تدريبية وتأكد أنهم يشعرون بالراحة مع هذه الإجراءات (انظر أيضا النصيحة التالية حول المواقف الافتراضية وإلقائها قبل الأخذ في الاعتبار العمل المسند إلى الموظف).

- *لاتسأل مرءوسك عما إذا كان يفهم أم لا الخطوات اللازمة لإجراء معين بدلا من إلقاء المواقف الافتراضية بطريقة غير تهديدية. اسأل عن كيفية استجابة المرءوس لها.* إنه أمر صعب جدا للناس أن يعترفوا لمن هم أرقى منزلة منهم بعدم استطاعتهم فهم شئ ما. سوف تحصل على نتائج طيبة وكذلك ستنفق وقتا أقل مع كل واحد منهم إذا قلت شيئا مثل هذا:

"حسن، هاهو إجراء رئيسي عن التصرف في طلبات تحويل النقود من عميل دعونا نأخذ دقيقة لنقوم بتمثيل هذا الدور. دعونا نفترض أنني العميل، وسأنادي وأقول شيئا مثل هذا (لقد سلمت طلبي ليلة أمس وأنت قلت لي أن كل شئ معد للتسليم طوال الليل، ولكن زوجتي لم تحصل على الزهور التي

طلبتها إليها. أريد استرداد نقودي، وأريدها الآن) ترى كيف ستكون إجـــابتك على ذلك؟".

- *عليك أن توضح أن على المرءوس أن يطلب المساعدة عنـد الضـــرورة.* دعنـا نواجه ذلك، فأنت لاتستطيع التخطيط لكل شئ. ربما ستخفف من التوتر المبدئـــي وربما ستزيد من مستوى ثقة كل شخص. إذا تركت لعضو فريقك معرفة أي نــوع من الحالات سيقوم بأدائها. سوف يستلزم ذلك منك تدخلا أكثر.

- *لابد من خطة بديلة*، ماذا لو أن الأشياء لم تسر حسب خطتك أو خطة مرءوســك هل لديك خطة بديلة؟ أو خطتان أو ثلاث؟ إن عملية التفويض لاتخفف عنك عــبء مسؤولية تكوين أنواع من المشاركات تؤدي إلى تنمية خطط محتملة، وهذا لايعنــي بالطبع أن لديك الحرية في إسناد العمل الموكل لك متابعته إلى شخص آخر، حتــى ولو كان هذا الشخص يتمتع بثقة في تحقيق هذا العمل. فإذا حدث هذا، فعليـــك أن تحذر من الرضاء التام. الحقيقة أن الأشياء التي عملت بصورة جيدة في المـــاضي ليس هذا تأكيدا على استمرارها بنفس الجودة في المستقبل. عليك بـــإعداد خطـط طوارئ مع مرءوسيك قبل أن تكلفهم بالأعمال. اضبط التقويم واسأل عـــن مـدى تقدم الأشياء، كن لديك الرغبة في تجهيز خطط طوارئ إضافية حسب مـــاتتطلب الحالات.

اختبار منظوري: تحسين مهارات التفويض

- عندما تقوم بإسناد عمل معين إلى **المقاتل المنفرد** عليك بتكوين أهداف رئيســية، راجع المصادر المتاحة، أشر إلى الموعد النهائي، تخلص من الطريقة الشخصية.

- عندما تسند عملا إلى **القناص** كن محددا قدر استطاعتك بصدد نوعيــة المشـــاكل التي تريد تجنبها. الجأ إلى القناص كخبير عند التركيز على هذه النوعيـــات مــن المشاكل، وحاول أن تجد طريقة تجعل فيها هذا الشخص يعمل بشكل استقلالي فيما أسندت إليه من عمل.

- عندما تسند عملا إلى **الأستاذ** اطلب من الموظف أن يساعدك في إنتاج خطة مكتوبة للتغلب على المشكلة. إذا كان من السهل عليك فعل ذلك، اسمح لعضو الفريق أن يتشاور مع الآخرين كجزء من تنمية هذه الخطة.

- عندما تفوض **قائد التشجيع** في عمل، ابحث عن طريقة تصف بها العمل المسند له بأنه مشروع "جماعي" ومن هنا يستطيع الشخص أن يشارك في خلال وقت قصير تقريبا: جون، أود أن تساعدني في مشروع بريد مباشر؟ إذ يمكننا القيام بحملة تستهدف النساء مابين سن الثمانية عشر والرابعة والثلاثين. أعتقد أننا نستطيع تكوين انطباع جيد مع الرئيس. لم لايكون لك الدور الرئيسي في صياغة أفكار جديدة مع أعضاء الفريق الآخر، وترجع إلى غدا وتحدثني فيما تم التوصل إليه.

كيف تقوم بعمل إعادة تقييم للراتب

ملحوظة هامة: *إن عمل إعادة تقييم لراتب مجموعتك ربما يتضمن خطوات رئيسية محددة أو يتطلب منك أن تستكمل أشكالا بعينها كجزء من العملية. هذه الإجراءات لها مابيررها، وعليك أن تتبعها، وتعطي لها الأولوية على أي أفكار تبدو لك. (الفشل في الإجراء ربما يفتح الباب على شركتك لمواجهة المشاكل القانونية أو ربما يعرض موقعك الوظيفي للخطر) عليك أن تأخذ في الاعتبار النقاط التالية لكي تضمنها في عنصر الوجه للوجه لعملية إعادة تقييم الراتب، ولكن عليك ألا تحرف أي إجراء مكتوب أو غيره قد فرضته الشركة.. عليك ألا تتسرع في تنفيذ هذه المهمة.*

وتلك ثلاث أفكار للقيام بعمل تقييم الراتب – ولتجنب مشاكل غير سارة محتملة:

- *عند تعاملك مع مثيري المشاكل قم بالحديث عن المكافآت المستقبلية والتي من الممكن توزيعها أو إعطائها إلى عضو الفريق الذي يسجل تقدما قياسيا تجاه هدف* معين، والأهداف هنا هي التشديد على الجانب الإيجابي عنه عن الجانب المثير

للمشاكل: عليك أن توضح أنك لاتحاول تجاهل تعويض عضو الفريـــق، وعليـك أيضا إيضاح أنك تقوم بإعداد مستويين تستطيع التعايش معهما.

إن الطريقة الوحيدة الفعالة التي تستطيع اتباعها مع مثيري المشاكل هــي لحسـن الحظ طريقة بديعة ومباشرة: يمكنك أن تمهد لهم طريق التقدم باتجاه هدف محـــدد (مثل زيادة عدد المكالمات، إذا كان العضو موظف مبيعات) عليك أن تقيس مــدى التقدم شهريا أو من الأفضل أسبوعيا باتجاه تحقيق هذا الهدف، وعليك أن تقدم لــه جائزة قيمة عند تحقيق الهدف الذي تريده. والجائزة لابد وأن تكون مؤثرة بــالطبع إذا كانت مالية. ولكن هناك طرق عديدة تستطيع بها أن تحفز النـــاس: الجـداول المرنة – الوقت – الوعي العام. تلك ثلاثة مقومـــات تســتطيع أن تأخذهــا فــي الاعتبار، ولكن تأخير الزيادات في الراتب عن طريق جعلها مشروطة بالتحســـن في الأداء ربما يكون أقوى حافز على الإنتاج. إذا سمح لــك أعضــاء جمــاعتك باستخدام هذه "الجزرات" سوف تتحدث لعضو فريقك من موطن القوة. وإليـك الآن مثالا يوضح مدى تأثير النسب الكبيرة في عملية تقييم الراتب، لاحظ أنها أوجــدت منذ البداية نقطة إيجابية للنقاش:

"هناك يا ايلين بعض الأمور نريد أن نعمل سويا من خلالها، فإذا اســتطعنا حلــها فسوف نكون في موقع بارز يؤهلنا لترقية وضعك الوظيفي هنا. لأنـــك تمتلكيــن طاقات هائلة ومعرفة فائقة بجهاز الكمبيوتر، وتتميزين بالقدرة على التفــاعل مــع الآخرين وهو ما يجعلني أعتقد أن بإمكانك أن تصبحي مديـــرة، ولكــن قبــل أن نوجهك في هذا الاتجاه، علينا أن نتناول قضية الإفراط في الحديث عن المســتقبل. لقد سبق أن أخبرتني أن مشروع (اميرسون) سوف يستغرق أســبوعين لإتمامــه وهاهو قد استغرق ثلاثة أشهر وهو عمل يعمل به عدد كبير من موظفي القســـم، لابد أن أكون أمينا معك، وأذكرك أنه توجد مشكلة مشابهة أيضا حول مفاوضـــات العقد مع كتاب "ويلسون" لقد أصبح أمرا مستبعدا أننا سنتقدم بشراء ٧٠٠٠ نســخة عند الطبع وليس لديك أي تفويض بالحديث معهم عن الرقم، والآن أعـــرف أننـــا

تحدثنا عن وجود مشاكل تتعلق بالاتصال حول هذه الصفقة، ولكنني أعتقد أن هـذا لن يقلل من أثر ما أنا بصدد الحديث عنه بل يدعمه أكثر فقد أرسلت إليهم رسـالة معينة جعلتهم يعتقدون أننا كنا مصممين على تنفيذ هذا الاتفاق وقد سبب لي هـذا صداعا حقيقيا، والحقيقة يا الين إن هذه مشكلة تلقي بظلالها على مواهبك الأخـرى والتي نقدرها بحق وهذا مانود الإشارة إليه - أستطيع الآن أن أقدر لك زيادة حالية في المرتب مقدارها ٢% فقط، ولكنني أتعهد لك بزيادة إضافية مقدارها ٦% تدفـع لك بأثر رجعي إذا تمكنتي مـن تحسـين تقريـرك لمخطـط الوقـت الخـاص بالمشروعات بطريقة قياسية. ماأريده منك هو الاجتماع بك أسبوعيا لمـدة ثلاثـة أشهر لمناقشة هذه القضية، ولو استطعت في نهاية هذه المدة تحسين تقديراتك عـن المدة المقررة بنسبة ١٠% عما تخبريني به سيكون بإمكاني أن أعطيك ٨% زيـادة في المرتب والتي ستوصل مرتبك إلى "مهما يكن رقم المرتب" ولهذا اجتمعت بـك يا الين وأنا بالفعل أريد أن نعمل سويا للتغلب على هـذه المشـكلة وبـهذا أقـوم بوضعك على طريق الترقي السريع".

ربما تكون أنت أيضا في حاجة إلى نداء ملائم، إلى حاجتك لترقي "ماسـلو" فـي إعادة تقييم مرتبك الخاص بالموظف ذي المشكلة. وإليك بعض الأفكار التي تمكنك من تحقيق هذا الهدف:

➢ *خاطب حاجات "ماسلو" ذات العلاقة عند محاولتك التركيز على أهداف المسـتقبل:* شئ معلوم أن بعض الألفة نحو عضو فريقك هو أمر هام جـدا قبـل أن تحـاول تحسين مستوى معين من مستويات الحاجة عند "ماسلو". ولكن العمليـة تسـتحق ضرورة الإعداد والجهد.

ومن ناحية أخرى، إذا كان لديك موظفا يؤدي أداء مرضيا وفي حاجة لعمل فـي إدارة شخصية ويبدو عليه أنه مرشح جيد للمستوى الرابع فأنت في حاجـة إلـى قول:

"أعتقد ياآدم أنك تؤدي بشكل متوازن عملا رائعا للشركة في قسم الحسابات، إن عملك في قسم الحسابات عمل قوي بشكل خاص، وقد ساعدتنا على تقليل فاتورة الدين بنسبة ١٥% وهذا يعد بالطبع مشاركة هامة. وأنا أعتقد أن سهولة تعاملك مع الأرقام جعلت منك عضوا هاما في الفريق داخل الإدارة. وحتى بالنسبة للمشاركين المهمين هناك دوما لك مكان للأحسن وفي حالتك أعتقد أنك في حاجة إلى إلقاء النظر على مستوى الإدارة في موقع عملك الشخصي. رهاني أنك قضيت وقتا طويلا في البحث عن أسماء وعناوين، ولم تكن في حاجة إلى كل ذلك، وكذلك لم تستفد الاستفادة الكاملة من برنامج اتصال الإدارة الذي قمنا بتحميله عندك على جهاز الكمبيوتر كي يلبي احتياجاتك المختلفة والآن لاتحاول أن تخطئني، إنني سعيد بالأرقام التي أضفتها إلى هذه المنطقة وأنا بالضبط لاأستطيع أن أحبس انبهاري من ذلك، وأتخيل كيف كان سيصبح الوضع إذا لم تنفق هذا الوقت الكبير في تصنيف هذه القصاصات من الورق وأعتقد أن أناسا آخرين في مجموعة عملك لاحظوا ذلك وقدروا هذا التحسن في هذه المنطقة "البعد الرابع – نداء ماسلو".

"يبدو مكتبك أحيانا غير منظم وأحيانا أعتقد أن التقارير والمطبوعات تتأجل بسبب التأخير في تعقب المعلومات والتي كنت في الماضي تحصل عليها بضربة أو ضربتين قويتين؛ لذلك أعتقد أننا لابد وأن نعمل على تحسين هذه المنطقة، وأعتقد إذا تمكنا من فعل ذلك فسوف نجد الناس ينظرون إليك نظرة أفضل في قسم الحسابات عموما".

"أريد منك أن تعرف أنني أقدر عملك بالفعل الذي تقوم به في القسم وأنا من موقعي أقرر لك زيادة في مرتبك بحيث يصل إلى [أيا كان المستوى فهو مناسب]".

➢ *عليك بتشجيع المؤدين بكفاءة عالية كي تصل لأعلى مستويات الأداء.* إن تشجيع المؤدين ذوي المستوى الرفيع لزيادة مشاركتهم وللحفاظ عليهم في شركتك هو واحد من أهم الأعمال لعملية إعادة تقييم الراتب. وفيما يلي مثالا عن الأثر الذي يتركه تقييم الراتب على العامل الذي يؤدي أداء ممتازا، في المثال السابق احتوى على نداء مباشر للحاجة إلى الانتماء كما في حالة "ماسلو" (كما هو واضح لابد لك أن تتخذ من رسالتك هدفا للحاجة التي تشعر بها). وهو أمر مناسب لعضو الفريق – لاحظ أن هذا البيان يأتيك بأنباء سارة بشكل مبكر، فالعديد من الموظفين البارزين الذين يؤدون أداء جيدا سوف يتواجد عندهم حساسية غير عادية باتجاه الإشارات المبكرة وربما يتكون لديهم سوء فهم حول التقييمات المتوازنة وربما يرفضون بقية رسالتك:

"إنني سعيد ياديفيد أن أخبرك بأن مستوى كتابك ممتاز طيلة العام الماضي، لقد ساعدتنا على بداية بعض أعمال حقيقة من الطراز الأول في قسم الإنتاج وأعتقد أنه من الإنصاف القول بأنك أصبحت عضوا هاما في أسرة العمل هنا في G&G (نداء ماسلو المستوى الثالث)".

لقد تأثرت حقا لعملك الخاص بخصم نسبة ٤% من صفقة تيجروير وهذا الشعار الذي تبنيته انتهى إلى أن الخدمة هي الأساس للحملة الإعلانية القوية، وكما تعرف أن هذا يعد نجاحا هائلا، وكذلك حققت نفس الإنجاز في عملية التسويق إن أفضل شئ تستطيع تقديمه إلى المنتج الجيد هو أن تدبر له الصفة الجيدة وأريد منك أن تعرف أنني أقدر بشكل كبير الساعات الطويلة التي قضيتها في مساعدةG&G لفعل ذلك وكذلك برزت كعضو هام جدا في الفريق عندما قمت بإفادة من هم أقل خبرة من الموظفين وجعلت عملهم أسرع إلى حد ما. إنك تعني لدينا الكثير في هذه المنطقة وأنا أعرف أن جانيت ودومينيك على وجه الخصوص شاكرين لمساعدتك (المستوى الثالث لنداء "ماسلو") لقد ساعدتهم على التحكم في أشد برامج الحاسب تعقيدا وقد

فعلت هذا دون تأثير على أي من مشروعاتك الأخرى. أصارحك القول بأنني شغوف إلى حد ما لمعرفة كيف أنجزت كل هذا، وأعتقد أنك في يوم ما ستطلعني على سر هذا الإنجاز".

"ولأنك كنت مع الشركة لأقل من عامين فإن سياسة الشركة تقضي بأن أقصى زيادة للمرتب أستطيع أن أطلبها لك هي.... (المستوى X) لقد وجدت في هذا بعض الإحباط، وتقدمت بطلب رسمي لزيادتك إلى مستوى أعلى ولا أستطيع الآن أن أتحدث عن الأرقام التي في خاطري، ولكن أريد أن أخبرك بأنني والرئيس نفكر باتجاهات واحدة في هذا الموضوع. إن قضاءك فترة عامين من العمل معنا سوف يكون خلال شهر ونصف الشهر وأعتقد أننا نحمل بعض الأخبار السارة في هذه المدة وربما بعض التغييرات في توصيفك الوظيفي أيضا. ولكن هذا سيتم لاحقا والآن سأقرر لك زيادة في مرتبك إلى (مستوى X) وأريد أن أوجه لك رسالة واضحة بأننا سعداء حقا بتواجدك معنا كجزء من عائلة G&G (نداء ماسلو. المستوى الثالث)، وأتمنى أن تبقى معنا لمدة أطول".

اختبار منظوري: القيام بإعادة تقييم للراتب.

- عند القيام بإعادة تقييم راتب **المقاتل المنفرد** عليك القيام بجهد تبين فيه رضاءك عن أعمال محددة بعينها يكون الموظف قد أداها بطريقة تستحق الإشادة إذا استطعت فعل ذلك بأمانة فعليك أن تقدم المدح على هذا الإنجاز. قبل أن تضع الأهداف المستقبلية أو تحدد المناطق التي تحتاج إلى تحسين. إذا تجنبت فعل ذلك لاتخبر "المقاتلين المنفردين" أنك تريد منهم العمل على تقليل الحافز كي يتولوا كل شئ بأنفسهم.
- عند القيام بإعادة تقييم راتب **القناص** قم ببذل الجهد كي تظهر رضاءك عن أعمال ماضية قام فيها الشخص بمساعدتك في مشاكل جادة قبل أن ينتج عنها آثار

سلبية حادة. إذا استطعت فعل ذلك بأمانة قدم المدح على هذا الصنيع *قبل* أن تقوم بوضع الخطط المستقبلية أو تحدد المناطق التي تحتاج إلى تحسين. إذا استطعت أن تتجنب فعل ذلك *لا* تخبر "القناصة" أنك تريد منهم العمل على تقليل الحافز كي "ترى السلبيات في كل شئ" بدلا من ذلك حاول أن تحضر هذه الرغبة في الاتجاه الصحيح.

- عند القيام بإعادة تقييم راتب **الأستاذ** عليك أن تقوم بجهد منظم فيه رضاءك عنه في أعمال ماضية قام فيها الشخص بإعداد الإجراءات والأنظمة التي تزيد من الكفاءة أو تقلل من الأخطاء بمرور الوقت. إذا تمكنت من فعل ذلك بأمانة عليك أن تقدم المدح على هذا الصنيع *قبل* أن تضع الخطط المستقبلية أو تحدد المناطق التي تحتاج إلى تحسين، إذا تجنبت فعل ذلك لاتخبر (الأساتذة) أنك تريد منهم العمل على تنمية الطرق في الاتجاه الصحيح.
- عند القيام بإعداد إعادة تقييم راتب **قائد التشجيع** قم بجهد في إظهار رضائك عن أعمال ماضية معينة حيث قدم الشخص المساعدة في تشجيع الآخرين على العمل بطريقة متجانسة تجاه أهداف هامة. إذا استطعت فعل ذلك بأمانة فعليك أن تمدحهم على هذا الصنيع *قبل* أن تضع الخطط المستقبلية أو تحدد المناطق التي تحتاج إلى تحسين. إذا استطعت تجنب ذلك لاتخبر "قائدي التشجيع" بأنك تريد منهم تحسين قدرتهم على "العمل باستقلال"، أو "أن يستهلكوا وقتا أقل في النقاش مع الآخرين". بدلا من ذلك، حاول أن تصرف رغباتهم في هذه المناطق إلى الاتجاه الصحيح.

كيف تطرد موظفا

إن إدارة مقابلة تقوم فيها بفصل موظف لابد أن تحتل مكانة عالية في قائمة الأعمال غير المرغوب فيها عند المدير إذ أنه ليس بشيء مفاجئ عندما تقوم بإذاعة الأخبار السيئة؛ لأننا غالبا ما نقوم باتخاذ خطوات تلطف الجو، سواء بالنسبة لمحاولة طرد موظف أو بالنسبة لأنفسنا، هذه الخطوات في مظهرها حسنة النية، وتعد أيضا من

التصرفات الطائشة. يجب عليك مثلا ألا تنظم موعدا لهذا الاجتماع المروع في أقرب وقت يتاح لذلك (لكي تتخلص منه) إذا كان هذا الوقت الشيق المتاح هو عصر يوم الجمعة أو أي وقت آخر يكون فيه بقية المكتب سعداء باليوم الذي يسبق العطلة الأسبوعي، فهذا سيتعارض بشكل غير سار مع خروج الموظف المطرود من موقع العمل. هذا المشهد الرهيب، ربما يثير الاستياء لدى باقي الموظفين. إن خبراء شؤون العاملين ينصحون بترتيب مقابلات إنهاء الخدمة في *أي* يوم عمل آخر غير اليوم الأخير الذي يسبق يوم الراحة مثل الإجازة أو عطلة نهاية الأسبوع. يجب فعل هذا مع العمال السعداء الواقعين خارج المشكلة، وإذا اخترت أيام السبت والأحد كأفضل وقت لعرض قضية الموظف المطروح فهذا يعد أمرا مثيرا للتشاؤم. وأحيانا يكون ترك عمل وشيك يخيم على إجازتك يكون خيارا مفضلا.

شبيه بهذا أن تحاول "تسهيل الأمر" على الموظف ذلك بإخباره بالأمر في مطعم مفضلا ذلك على محل العمل، ربما يبدو ذلك خطوة أكثر إنسانية عن وقع الخبر بطريقة عادية. المطاعم *ليست* أفضل الأماكن للذهاب إليها بغرض فصل شخص. على أية حال الموظف الذي سيتلقى الأخبار السيئة في أي مكان يتعامل مع المدير كصديق، ويوشك أن يناشد المدير أن يأخذ فرصة أخرى وعلى مقدار صعوبة هذا النداء ربما يتم تجنبه إذا عقد في محيط مكتب. إنه لأمر مؤلم صراحة أن يتم في مكان اجتماعي لاتخاطر بالاشتراك في مشهد طويل ينتهي فقط عندما تقوم بتعهد فلتر "ترى مايمكن أن تفعله" هذه هي نتيجة الاجتماعات العديدة الخاصة بإنهاء العمل التي يرتب لانعقادها خارج المكتب.

ولاتتهرب من مسؤولية فصل الموظف بقولك إن قرار الفصل جاء من شخص آخر غيرك، إنها من أكثر الطرق التي تسبب هياج الموظف لتصل إلى ذروتها داخل مكتب المسؤول الأعلى، وتجعل الموظف يطلب إعادته إلى وظيفته عندما تقول إن الأمر خارج عن أيدينا، وتفصح على سبيل المساعدة عن هوية الشخص الذي يملك زمام الأمور، فإن الموظف المفصول لايستطيع أن يقاوم إغراء قيامه بمحاولة مستميتة

وأخيرة فإما النجاح أو الفشل في وجود مخرج. إذا كان هناك هجوم وحديث صاخب لابد من القيام به. فلابد أن تقوم به بنفسك. عليك أن تتحكم في الهجوم، وتحافظ على أسلحتك.

إن المقابلة التي تتم فيها عملية الفصل تكون ناجحة عندما تؤدي إلى قرار بطريقة حرفية سواء من ناحية المكان أو الأسلوب. ماذا لو استطعت أن تجد *طريقة مناسبة* تلطف بها تطور الاجتماع مثلا: أن تلجأ إلى نداء ماسلو عن طريق الإشارة على سبيل المثال إلى احترامك لقدرة الشخص على مواجهة المواقف الصعبة المستوى الرابع – نداء ماسلو افعل ذلك، ولكن كن حذرا. مسموح لك أن تظهر بعض التفاهم، ولكن غير مسموح لك أن تجنح عن المهمة التي أنت موكل بها. لابد أن يكون كلامك وتصرفاتك في المقابلة واضحة وأن القرار الذي اتخذته غير قابل للنقاش أو الالتماس. تجنب – حسن النية وإعادة الطمأنة التي لاأساس لها، والتي من الممكن أن تسبب هياج الموظف وتضعف من معنوياته. إن كلمات مثل "سوف تكون أفضل إذا غيرت عملك الحالي" أو "تستطيع أن تحصل على وظيفة أخرى في الحال" عادة مايكون لها أثر غاضب أكثر منها تهدئة الموظف المفصول. ألق بالأخبار السيئة على المنضدة بسرعة وبطريقة مباشرة قدر الإمكان، عبر عن معرفتك للألم والإحباط الذي من الممكن أن يشعر به الموظف السابق، وحدد الخطوات التالية التي على الموظف السابق أن يقوم بها. الجزء الأخير من حديث الطرد هام جدا. إن سرد قرار الفصل بطريقة غير بناءة أو ذات نهاية مفتوحة ربما سيفضي بالعامل المفصول إلى وضع يجيب فيه على نفسه للسؤال الطبيعي "ماذا سيحدث بعد ذلك؟" والإجابة تلك ربما تكون غير سارة لأي شخص ذي علاقة بالموضوع.

وإليك بعض الأمثلة لما يجب قوله عند جلوسك إلى موظف تريد إنهاء عمله. لابد وأن تلقي الرسالة في اجتماع مغلق إذا أقدمت على فصل أحد لسبب ما، إن كان لابد من التعريف بالقرار عن طريق ملحوظة قصيرة تقال أثناء توقف العمل إلى مجموعة من

الناس، عليك أن تظل تحاول أن تجد طريقة لإذاعة الأخبار لكل واحد على حدة. أحيانا، على أية حال، هذه الطريقة تكون غير ممكنة.

- *إذا حدث الفصل كخطوة تمهيدية لضغط الإنفاق، لابد وأن يكون الحديث على هذا النحو:*

"لعلك تعلمين يانانسي أن الإدارة اتخذت قرارا بتقليل عدد الوظائف. وعلى أن أخبرك أن وظيفتك واحدة من هؤلاء. أنا أعرف أنك قد قدمت مشاركات هامة هنا. وأعرف أن هذا الأمر ليس سهلا بالنسبة لك، وبالطبع ليس لي كذلك. أنا آسف على ضرورة اتخاذ هذه الخطوة، ولكن القرار أصبح نهائيا. وهذا خطاب محدد فيه مكافأة نهاية عملك، والتي تستحقيها عن جدارة. وأود أن تأخذي بقية اليوم إجازة حتى تتمكني من مراجعته. عليك أيضا أن ترتبي لقاء مع شؤون العاملين في العاشرة من صباح الغد، فهم لديهم معلومات هامة عن المساعدة التي سنقدمها لك ومعلومات عن الناس الآخرين الذين تأثروا بهذه الخطوة".

- *إذا كان قرار الفصل بسبب ضعف أداء الموظف أو بسبب سلوك غير مناسب لمكان العمل، فلابد أن يكون الحديث على هذا النحو:*

"ربما لايكون مفاجأة بالنسبة لك ياسكوت أن نخبرك بأننا نراجع دورك هنا عن قرب طيلة الأسابيع الماضية. على أن أخبرك أننا قررنا أنه لايوجد انسجام طيب بينك وبين الشركة وأن اليوم هو آخر يوم لك في شركة "اتحاد جيمسون". وأعرف أن هذا القرار غير سار بالنسبة لك وبالتأكيد هو لي كذلك. ولكني أريدك أن تعرف أنه قرار قد توصلنا إليه بعد بحث طويل. لقد فكرنا طويلا وجديا لنجد لك مكانا آخر تستطيع أن تشارك فيه، وتوصلنا إلى نتيجة مفادها أنك شخص غير مؤهل للوظيفة المسندة إليه. أود منك أن تأخذ

بقية اليوم في إخلاء عملك وتتقابل مع (فريد) من شؤون العاملين قبل الرحيل للحديث عن الشيك النهائي".

- *أيا كان الموقف سواء كان الفصل بسبب ما أو إذاعة الأخبار السيئة عن تسريح العمال سواء إذا كنت تطرد موظفا حديثا أو آخرا قضى في الشركة سنوات (لا) تلقي بالا إلى عمر الموظف أو نوعه أو إعاقته البدنية إن وجد، خلال الاجتماع.* إذا تركت انطباعا بأن قرار الفصل جاء نتيجة للتمييز، فسوف تترك شركتك نهبا للمشاكل القانونية العسيرة. إذا كان لديك أي أسئلة عما إذا كان قرارك بفصل شخص معين سينتج عنه إجراء قانوني أم لا عليك باستشارة المستشار القانوني لإدارتك.

- *كن مستعدا لأي انفجار من أي نوع.* احتفظ بإجاباتك محددة وحرفية، لاتناقش أية ملامح محددة عن الأداء الوظيفي للشخص. عند الشعور بالشك عليك اختيار نقطة مناسبة من ملاحظاتك المفتوحة.

- *لاتتحدث على نحو غير مترابط،* قل مايجب قوله وتوقف عن الحديث.

- تحدث بنبرة *التوكيد،* لاتستعمل نبرة التعالي أو التكبر، ولاتتخذ من الاجتماع فرصة لتسجيل الأهداف، لاتسترجع الصدامات الماضية. سهل الجلسة على الشخص الأخر وعليك، واجعلها إنسانية قدر المستطاع.

- *لاتقدم اعتذارات أو تفترض افتراضات مفادها أنه لو كان القرار قرارك لما اتخذت هذه الخطوة.* كما أوضحنا في السابق أن هذه طريقة تسهم في تمديد عملية الفصل، وتشجيع الشخص على "مناشدة الجهات الأعلى" وهو شئ لايقدره رؤساؤك.

- *إذا أبدى الموظف المفصول رغبة في الحديث إلى شخص ذي سلطة أعلى، قل شيئا على غرار هذه السطور.*

"كما هو واضح، ليس في استطاعتي أن أحجب عنك الاتصال بأي شخص تريد، ولكن على أن أخبرك أن هذا لن يكون تفكيرا صائبا. فهذا القرار قد تم التوصل إليه عبر كل القنوات الشرعية. ولن يتغير. أعتقد أن أفضل شئ هو التركيز على مانحن بصدده وتحاول أن تخرج بأحسن مافيه".

اختبار منظوري: طرد موظف

ملحوظة هامة: لن يترك للجميع أخذ هذه الفرصة، إلا أنه يجب عليك أن تعلم أن الشخص الذي ستتخلى عنه يحتاج إلى الحديث لإخطاره عن سبب طرده أو طردها خلال الاجتماع. ربما ماسيقوله الشخص لن يكون مرضيا (مرحا) للإنصات، ولكن يجب عليك في أضيق الحدود، أن تسمح له بأن يظهر بعض الغيظ (أفضل أن يجعل منك متنفسا من الذهاب إلى المستشار القانوني) هاهي بعض السطور الجافة لما يمكن أن تتوقع سماعه .... وكيفية الرد عليه:

- عند سردك للأخبار السيئة **للمقاتل المنفرد** ليكن في معلومك أنك ستواجه مناجاة مطولة على غرار تلك السطور "انظر كيف بذلت قصارى جهدي في عملي لك". تجنب الإغراء بالقول إن العمل *الدؤوب* ليس بالضرورة عملا *مؤثرا*. ليس هناك وقت لهذه المناقشة. عندما تتاح للشخص الفرصة في التعبير عن عواطفه لدقيقة أو دقيقتين، صرح ثانية في هدوء عن شعورك بخيبة الأمل لأن عمل الشخص لم يشكل نوعا من الانسجام بين الشخص والإدارة، ثم ناقش الخطوات التالية التي تريد من الموظف أن يتخذها ويقوم بها).
- عند سردك للأخبار السيئة **للقناص** ليكن في معلومك أنك ستواجه مناجاة مطولة على غرار هذه السطور: "ليست غلطتي، إنها غلطة شخص آخر" يجب عليك أن تتبنى سياسة تنهي بها الاجتماع بعد دقائق من سماعك لهذه الكلمات عن طريق اضطرارك لغلق الموضوع لحضور اجتماع هام مع رئيسك على سبيل المثال أو

تعد نفسك لتهدئة الأمور للحظة. إن نغمة القناص المغلقة ربما تفضي إلى عدد وافر من التفاصيل الفنية. اترك له حرية السلوك. هؤلاء الناس ربما يستمرون لفترة أطول من الوقت وهم أصعب مجموعة يمكن أن تواجهها خلال مقابلة إنهاء العمل عندما تكون قادرا على قول كلمة مختصرة ذكر القناص بأن الوقت المحدد للوم قد انتهى، وقد حان الوقت الآن لكي تتخذ خطوات محددة لاتقحم التفاصيل الفنية في النقاش.

- عند سردك للأخبار السيئة إلى الأستاذ ليكن في معلومك أنك ستواجه مناجاة مطولة على غرار هذه السطور: كيف عرفت أن منطقة بعينها تعتقد أنها مشكلة حقيقة هي بالفعل مشكلة. إن مجموعة الأستاذ يميلون إلى مراجعة واختبار كل البيانات ومطالبته بالدليل قبل اتخاذه خطوة معينة ليس أمرا مدهشا، إنهم سيسلكون نفس هذا الطريق عند إبلاغهم بأنهم سيطردون من الشركة. عليك أن توجه الدعوة بأدب كي تضفي الصيغة القانونية على قرار الإدارة أو تقدم تحليلا فنيا مفصلا. لقد اتخذ القرار سواء قبله الأستاذ أو لم يقبله. وعد بهدوء إلى الموضوع الذي بين يديك، وحدد الخطوات القادمة التي تريد من الشخص أن يتخذها.

- عند سردك للأخبار السيئة لقائد التشجيع ليكن في معلومك أنك ستواجه مناجاة مطولة على غرار هذه السطور: "انظر كيف قدمت التضحية من أجل المجموعة". يجب عليك أن تتبع مسارا جيدا. إن الشخص الذي تتحدث إليه لابد وأن يسمح له بالتعبير عن خيبة الأمل التي تنتج بطبيعة الحال عن هذا الموقف، ولكن المقابلة لايجب أن لاتكون عرضا يقوم قائد التشجيع فيه بتفصيلات تعدد عمله كمحامي عن الآخرين. عبر عن تقديرك لمشاعر الشخص، ولكن لاتسمح لنفسك أن تتناول التفاصيل والتضحيات التي قام بها الشخص. ارجع إلى الموضوع الذي بين يديك، وقم بتحديد الخطوات القادمة بشكل مفصل والتي على الشخص أن يتخذها.



إن تفاعلاتنا مع الأنداد تُعد من أصعب أنواع التفاعلات التي نريد التعامل معها بصورة طبيعية. غالباً ماتحتاج منا هذه التفاعلات إلى تركيز الانتباه على سلسلة معقدة من توازنات القوى المتغيرة؛ عندما نعمل مع الأنداد لتقييم مواقف جديدة وتخطيط ردود أفعال لها، غالبا مايتعين علينا أن نعرف متى نترك الشخص الآخر يأخذ بزمام الأمر.. فقط لنستأنف نحن المبادرة بأنفسنا بعد ذلك بدقائق قليلة.

ومن أفضل المميزات، أن يقوم الأنداد بتغطية نقاط ضعف بعضهم البعض باحترام متبادل وبأدنى قدر من الأنانية. ويجب أن نعلم أننا لسنا الأفضل.

نحن نتوقع حدوث تشابكات ومصادمات، عندما نتفاعل مع هؤلاء الذين يعملون في المنظمة في نفس المستوى. كيف نتصرف إزاء نقاط الاضطراب المتوقعة هذه، هذا هو أهم شئ. ويتناول هذا الفصل كيفية التفاعل بإيجابية وبطريقة تقلل من الصراع وسوء الاتصال.

عشر نصائح للتعاملات اليومية الفعالة مع الأنداد

١- *فهم قوة سؤالين "ماذا تعتقد؟" و "ماالذي تحاول حقا أن تنجزه؟"* وقوتهما لاتتمثل بسهولة في طرحهما، ولكن في الإنصات بدقة للإجابات التي تنبثق بعد ذلك.

عندما تسأل الأنداد بإخلاص عن معلوماتهم بقولك "ماذا تعتقد؟" ثم تنصت دون إصدار حكم على الرد الذي تتلقاه، فإنك لن تحصل فقط على معلومات إضافية بل ستكتسب قوة، وستجعل من نفسك شخصاً ذا إحساس قوى، حيث ستحصل على رأي كفء من شريكك في المحادثة!. وبالنسبة للسؤال الآخر "ما الذي تحاول حقاً أن تنجزه؟" إنها طريقة رائعة للوصول إلى قلب السؤال، خاصةً عندما يكون شريكك في المحادثة يضع الخطط دون هدف. يضعك هذان السؤالان في مقعد السائق بتوجيه كل اهتمامك تجاه الشخص الذي تتحدث معه. وهذان السؤالان (خاصةً السؤال الثاني) يشجعان شريكك في المحادثة على الانفتاح وتقديم الحقائق والأهداف الهامة. حتى إذا لم تكن في حاجة إلى معلومات حول موضوع خاص، فإن هذين السؤالين يساعدان على عملية التفاعل مع الأنداد بجعلك شخصاً تهتم بالناس ذوي الأهمية، وتهتم بالأحداث الهامة خاصةً الاهتمام بزملائك وبمشاكلهم!.

٢- *إعادة نقل الجملة وإعادة التصريح.* ليس هناك شئ أكثر إطراءً من الاستماع إلى كلماتك التي يتم نقلها بطريقة مجاملة. إن هذه طريقة مؤثرة جداً لإقامة أرضية مشتركة مع زملاء العمل: كأن تقول "أنت تعلم، أن ذلك يُذكرني بالوقت الذي قلت فيه أننا نحتاج طرقاً جديدة تتيح الوقت للناس، لكي يفكروا بأنفسهم في المشروعات الهامة قبل أن تتوقع منهم مساهمات كبيرة أثناء اجتماعات الفريق. وأعتقد أننا نواجه موقفاً مشابهاً الآن. مع ذلك تذكر أن إعادة نقل ملاحظات زميلك ليست هي نفس الشيء مثل جعل الشخص رهينة لبيان سابق صدر عنه من أجل كسب المناظرة. التكتيك الأول يبني الجسور بين الناس، والتكتيك الثاني يُشبه إلى حد كبير طريقة معاملة القاضي للشاهد المُعادى.

٣- *تعرف على مشاغل الشخص، وشجِّعه على حلها قبل طرح أفكارك.* أحياناً يقول الناس أنهم يرغبون في الحديث معنا بشأن شئ ما ولكن يبدو أنهم في برج عاجي طوال الوقت. ومعظمنا تعرض لموقف الخروج من اجتماع مع زميل

ونحن نقول لأنفسنا "أنا أراهن إذا كان قد سمع كلمة واحدة مما قلته". وإحدى وسائل التقليل من هذه المشكلة هو ملاحظة انشغال الزميل بمسألة أخرى فإما أن تنسحب وتحاول الحديث مرة أخرى أو، إذا سمح الوقت، شجع الزميل على مناقشة الموضوع الذي يقع أعلى قائمة اهتمامات عقله. إن محاولة مناقشة موضوعاتك عندما يكون محدثك غير "موجود بعقله معك" وأن تعد بمثابة تضييع الوقت للجميع وسيؤدي إلى زيادة التوتر لكل منكما. وإذا قررت أن الوقت مناسب لإخراج زميلك من انشغاله قبل أن تنتقل إلى موضوعك قد تريد أن تفعل ذلك بأن تسأل سؤالا مثل: يبدو كما لو كنت فعلا مشغولا هنا لماذا لاتنتظر على مناقشة ماأريد أن أتحدث فيه. هل أنت مشغول بشأن [س] واجعل المسألة [س] تساوي شيئا محايدا وليس موضوع تهديدي، أنت تعرف أن زميلك لايشعر بقلق بشأنه، وحينئذ سيكون زميلك في موقف يسمح بتصحيح موقفك بقوله "لم أكن منشغلا بالموضوع [س] ولكنى كنت مشغولا بالموضوع [ص]. وكما تعرف فإن المشكلة هي.... وكان من المفترض أن....." ثم يبدأ في سرد المشكلة باختصار. وبالسماح له بالتركيز على هذه المشكلة لمدة دقيقة أو دقيقتين فإنك تجذب انتباهه بالكامل وتحصل على معلومات مفيدة بشأن المسألة التي تريد مناقشتها.

٤- *لاتقص حكايات خارج محيط العمل.* تأكد أن عليك التزام بتحمل المسؤولية عندما يتعلق الأمر بمعلومات تم اكتشافها حديثا تتعلق مباشرة بواجباتك المهنية، وليس هناك مايبرر التغطية على الأعمال غير الأخلاقية وغير القانونية لأحد الزملاء. وفيما وراء هذه المواقف، هناك شئ ما يمكن قوله لجعل علاقاتك مع الزملاء جديرة بالذكر بسبب دبلوماسيتهم وليس بسبب قدرتهم على التخطيط. قد يغريك الانضمام إلى أنشطة الشركة الخاصة بالشائعات، ولكن إذا نقلت أسرارا ليس من المفروض إفشائها، فإنك بذلك ستبني جدارا من سوء النية، وستكون

معروفا بعدم الثقة، وسيكون ذلك ثمنا باهظا نتيجة نقل قصة مثيرة أو فاضحة. (وعندما تدفع الثمن، لن تستطيع الحصول على أي قصص من هذا الزميل!).

٥- وبين الحين والحين، لابد أن تكون لديك الرغبة في التغاضي عن تفاصيل مايجب أن يقول صديقك أو زميلك وبمعنى آخر يجب تجنب الصراع بلباقة، بالتركيز على الأهداف الإيجابية التي تحث، وتشجع زميلك، وليس بالتركيز على الحقائق أو التأكيدات الخاصة بالدفاع ضد هذه الأهداف الإيجابية. هذه الرغبة بالتخلي عن الأشياء المحددة والتعامل مع الأهداف الكبيرة بدلا من ذلك يمكن أن يوفر ساعات من المهاترات غير المفيدة بشأن من قال، ومن لم يقل. وبقدر الإمكان اسلك الطريق الأسرع وابحث عن النوايا الحسنة التي تقود زميلك. إذا لم تستطع التعرف على أي منها (وهو أمر غير متوقع). ارجع إلى النصيحة الخاصة بالتعامل مع أصعب مثيري المشاكل من الزملاء لاحقا في هذا الفصل.

٦- *لاتتوجه أبدا بالأمر إلى من حولك.* لأن أندادك مساوين لك. لاتصدر أوامر جافة أو لا تموه باستخدام عبارات مثل "إننا نأمل في ذلك" و (عندما يتضح أن الشخص الذي سيقوم بهذا العمل هو زميلك) وليس أنت . وكقاعدة عامة، فإن الأوامر *تقلل* نفوذك الفعلي عند التعامل مع أي شخص في شركتك وعندما يتعلق الأمر بزملائك فإن ذلك سيكون خطيرا بالنسبة لحياتك العملية. وإذا كنت تبحث عن سبل الحصول على المساعدة أو التأييد من أندادك انظر إلى المدخل الأخير الخاص بـ "كيف تحصل على تأييد لمبادرة جديدة؟" وطبق الأفكار على موقفك.

٧- *اقض على الضغينة في مهدها.* خلافات العمل بينك وبين زميل لك أو بين الزملاء تستنزف الجهد، وتؤدي إلى إضرار بحياتك العملية. إذا رأيت إحدى الخلافات بدأت تنمو حاول بقدر الإمكان استئصالها، سواء استطعت أم لم تستطع إنقاذ ماء الوجه، وبعمل ذلك يمكن توجيه طاقتك إلى المشروعات والمبادرات المتاحة بدلا من التورط في خلافات مع زميل. *بادر بتحقيق هذا الهدف*، لاتنتظر تصعيد الخلاف، ولاتطلب من الآخرين الحياد. وعندما تكون في شك يجب أن

تعتذر وأن تعود إلى عملك، هذه هي الطريقة الوحيدة الأكثر فاعلية للتغلب على المنافسة.

٨- *لاتقاطع الناس في الحديث.* إن القيام بها أسهل من التفكير، والمقاطعة العلنية تُعد جزءاً فقط من المشكلة. عندما تنظر بعيداً عن زميلك أثناء قيامه بتناول نقطة أو تلعب بالأشياء على المكتب أو نستخدم الضحك كمبرر للسيطرة على المحادثة، فإننا بذلك ندخل في "مقاطعات" عقيمة تتسبب في مزيد من الاستياء.

٩- *ابتعد عن الكلمات الخطيرة.* بالإشارة إلى عمل زملائنا، فإن الكلمات والعبارات مثل *الكفاءة، القدرة، السلطة، التجاوز، السماح، غير مقبول، خطأ، سيطرة،* ومجموعة أخرى من الكلمات لها صدى أكثر سلبية عما نتوقع. تجنب التحريض على الضغائن طويلة الأجل والإساءة. ابتعد عن المصطلحات المشحونة بالعواطف عند مناقشة أداء زملائك في العمل. تذكر الحكمة القديمة التي تقول: إنه من الصعب أن تأسف على عدم كلامك في المقام الأول.

١٠- *تأن قبل أن تمنح ندك بعض معلوماتك أو جزءاً من أفكارك.* فيما يتعلق بالتابعين نبذل أحياناً جهداً خاصاً لتخفيف حدة إشاراتنا لأننا نعلم الصدى المدمر لمعنويات الفريق إذا لم نفعل ذلك. وفيما يتعلق بتعاملنا مع الرؤساء، فنحن نعلم أن الرأي غير السديد يمكن أن يكلفنا وظيفتنا، وفيما يتعلق بالأنداد، ربما نميل إلى أن نبلغ الفرد مانعتقده فيه بالضبط خاصة خلال أوقات التوتر. ولكن ربما يكون من الأفضل أن تكون علاقتنا مع أندادنا تعكس الثقة الكافية التي تصمد للتوترات المفاجئة، فلا تقع كل اتصالاتنا مع الأنداد تحت هذا التصنيف. لا تنفس عن غضبك في زملائك، ابحث عن وسيلة أخرى لمعالجة المسألة، وسيلة تسمح لك بالاحتفاظ بهدوئك.

تفاعلك مع أندادك يمثل جزءا هاما من وظيفتك. وقدرتك على السيطرة على هذه التفاعلات المتبادلة سيكون لها عظيم الأثر على مدى فاعليتك وعلى كيفية

فهم الآخرين لعملك. ولأن هذا الجزء من وظيفتك فعَّال جداً ولأنه من المتوقع أن يكون لديك الوقت لتحديد النماذج المتوقعة لزملاء العمل الذين تتحدث معهم كل يوم، وتوضح الأفكار – التي يتضمنها القسم الرئيسي من هذا الفصل – استراتيجيات محددة متعارف عليها للتعامل مع المقاتل المنفرد والقنَّاص والأستاذ رقائد التشجيع بالطرق التي من المُرجح أن تؤدي إلى نتائج ناجحة. ستجد هذه الاستراتيجيات في الأقسام التي تحمل عنوان اختبار منظوري.

أربع طرق لكسب الاحترام ووضع قواعد أساسية

اللغز أو المُفارقة التي تضعها في عقلك عند وضع معايير علاقاتك مع الأنداد هي: أن وضع ندك في وضع ذي نفوذ يساعدك على الحصول على المزيد. أما السلطة المطلقة لاتؤدي إلى شئ. وفيما يلي أربع وسائل بسيطة تثبت هذا الرأي (ارجع أيضاً إلى الملاحظات العامة للمعاملات اليومية المؤثرة مع الأنداد، التي تم مناقشتها آنفاً).

- *تعلم الاعتراف بعيوبك وأخطائك واطلب المساعدة، إذا لزم الأمر.* جرِّب ذلك. وفى حقيقة الأمر لايتطلب ذلك الكثير من أجل انتهاج هذه الطريقة. هؤلاء الذين تعلموا وعرفوا فائدة هذه الطريقة يستخدمونها عادة حتى إذا لم يكن هناك خطأ خطير يراد تصحيحه. والاعتراف بأنك في حاجة إلى المساعدة والنصيحة يجعل التعامل مع هؤلاء الذين تعمل معهم سهلا. وإيضاح ماتعلمته من الأخطاء يجعلك تعرف حدود نفسك البشرية. إنك لاتعترف بالهزيمة بل إنك تتحرك إلى الأمام، وتحصل على مساعدة الآخرين. وعندما تقول "يبدو أنني أخطأت هل يمكنك مساعدتي لتفادى ذلك الأمر؟" فإنك بذلك تضع زميلك في موقف قوة... وتكسب حليفا، وبذلك تضع نفسك في موضع قوة.

والاعتذار عندما تدرك أنك أخطأت بعد حدوث خلاف لايضيرك، بل يفتح الباب لمناقشة استراتيجية المستقبل. "أنا أعترف بذلك، لقد وصلت إلى طريق مسدود عندما حاولت عرض السلع على مسؤولي البيع في الوقت المحدد. لقد تشجعت

قليلاً لأقدم أسفي. فهل تفكر في طريقة ما للعمل معاً لجعل الأمور تسير بسهولة في هذا المجال؟".

- *أثناء المناقشات المباشرة التي تتم وجهاً لوجه حاول أن يكون حديثك منسجماً مع زميلك*. هذه الوسيلة يمكن أن تساعدك على نزع فتيل الصراع قبل أن ينفجر، ولابد من التركيز على نقاط الاتفاق وبناء تحالفات ذات معنى للمستقبل، ويجب تنفيذ هذه الوسيلة بدقة. وهذه الفكرة تُعد وسيلة ذات فاعلية للاتصال بين الأفراد، وهي جديرة بالدراسة أثناء التفاعل مع الناس على كل المستويات. وهي وسيلة لإقامة أرضية مشتركة لاتتجاهل هذه الطريقة قبل تجربتها.

- *وبالنسبة للزملاء الأكبر سناً*، لا تخشْ إبداء رغبتك في التعلم منهم. قد لاترغب في تطوير علاقة أستاذية مع الشخص ولكن لن يضيرك أن توضح قدرتك على الإنصات. انظر الفصل الثاني لمعرفة كل الطرق التي تستخدمها في هذا الشأن، وبصفة خاصة انظر النصيحة الخاصة المتعلقة باستخدام النوتة والقلم كأداة لجعل الشخص الآخر يفتح قلبه لك. وإذا قمت بتدوين ملاحظاتك، فإنك توضح للشخص أن الذي يقوله يستحق التسجيل بالتفصيل. هذه رسالة جيدة يمكن استخدامها في كثير من المواقف، وهي ذات أهمية خاصة عند التعامل مع الأكبر سناً والزميل الأكثر خبرة.

- *إذا كانت هناك خلافات وصراعات مستمرة بينك وبين زميل لك، يجب أن تنفصل عنه، وحول النقاش بينكما إلى مذكرة محايدة مكتوبة*. وهذا لايعني تحويل الصراع إلى معركة مذكرات. بل يعني أن تجعل الموقف غير شخصي، إنه من السهل أن تضع الحدود، وأن تقيم الأولويات، وأن تحافظ على مجالات التأثير بالكلمة المكتوبة بدلا من عمل ذلك خلال الاجتماعات المباشرة التي تتم وجها لوجه وإذا وجدت أن من شأن ذلك إثارة المشاكل على المستوى الشخصي بينك وبين زميلك خاصة إذا كان هناك فرق في السن يحول دون تحقيق الانسجام في التفاعل. اتبع هذه الاستراتيجية المكونة من أربع خطوات:

- اكتب المذكرات التي تريد كتابتها في *كراسة خاصة تضعها دائماً في مكان آمن، بحيث لاتكون في متناول الآخرين.* افصح عن كل ما في نفسك، أبلغ زميلك بالضبط عن كل ماتشعر به إزاء الخلافات والمشاكل التي بينكما.
- ضع الكراسة أو المذكرة في مكان آمن لايعرفه أحد سواك ثم انتظر ٢٤ ساعة.
- في اليوم التالي أعد قراءة المذكرة. اكتب ملحوظات مناسبة عن كيفية توصيل آرائك السليمة بطريقة خالية من التهديد، وكوّن أفكاراً جديدة للتعامل مع الموقف الذي بين يديك.
- *مزق المذكرة الأولى*، واكتب مذكرة أخرى على أساس ملحوظاتك التي دونتها في الخطوة السابقة راجعها بموضوعية ثم ضعها في صندوق بريد زميلك. *لاتتخل عن هذه الخطوة الأخيرة لتبعها إلى النهاية بكل ماتحمله من معنى.*

لاتكتب مذكرتك الأولى على نظام الكومبيوتر بل بخط اليد.

هنا مثال بشأن ماتبدو عليه عملية كتابة المذكرتين. لاحظ كيف تتحرك المذكرة الثانية في اتجاه نزع فتيل الصراع لمعالجة المشاكل من وجهة نظرنا ولأنها تقترح الالتقاء دون صراع بينما تحتفظ بالجدية والحزم بشأن التصرفات غير اللائقة.

المذكرة الأولى

عزيزي بوبي:

"إن قرارك الخاص بانتقاد أفكاري بشأن حملة الطباعة أمام أعضاء فريقي اليوم كانت سابقة لأوانها وبدون مبرر. واستخدامك المتكرر لكلمة غير لائق، سبب لي قدرا كبيرا من الإزعاج وهذا فوق مايستطيع المرء احتماله.

أنا أعلم أن خبرتك في الصناعة تفوق خبرتي بعدة سنوات. وأعلم أيضـا أن هذه الخبرة لها أهمية كبيرة للوكالة. ومع ذلك فإني أشعر أنه من حقـي أن تتـم معاملتي على قدم المساواة وليس على أساس أنني شخص يقـوم بتحقيـق كـل ماتريد. لقد حضرت نفس الاجتماعات الخلاقة التي حضرتها حول هذه المسـألة، وحقيقة الأمر هي أن الفكرة الرئيسية لهذه الحملة لم تشرح لي ولأعضاء فريقـي بصورة مقنعة، وأن شعارات الحملة تبدو عظيمة، ولكن من الناحية المجردة فقـط ولكن ينقصها التحديد بصورة كبيرة. وأن التحديد له أهميتـه للحمـلات الجيـدة وحتى هذا الوقت لم أتحصل على معلومات هامة من جانب الوكالة. وكما تعتقـد فإن العناصر الرئيسية للحملة يجب أن تكون مضمنة فـي المعلومـات. وكذلـك الفكرة الرئيسية التي نحاول نقلها إلى المجموعة المستهدفة.

وكما تعلم أنى أعمل هنا فقط منذ سـنة ونصـف السـنة كمديـر للتصميـم والإنتاج، ولكن تعلمت درسين في ذلك الوقت. أحدهما واضح وهو تطوير إعـلان جيد بدلا من تنفيذ كل شئ يقترحه شخص آخر. الشيء الثاني بدلا من أن تجعـل مني شخصا أبله أمام الناس الذين يقدمون التقارير لي كان الأجدر بك أن تعـوض عمليا فكرتين من عندك كي أقوم بتنفيذهما.

ديف

المذكرة الثانية

إلى: بوبي

من: ديف

بعد التفكير في هذه المسألة ليلة كاملة، توصلت إلى بعض الأفكار بشأن كيفية التقدم في الحملة الطباعية ولكنى في حاجة إلى مساعدتك لتقييمها.

أنا أعلم أنك تشتاق مثلي لتوجيه العمل الوجهة الصحيحة. فما رأيك في أن نتناول الغداء معاً يوم الخميس لاستعراض بعض المسودات الجديدة التي توصلت إليها أنا وفريقي؟ (في المرة التالية قد تكون هناك مشكلة تريد الحديث عنها. سوف أقدر ذلك إذا عالجنا المسألة بصفة شخصية وجهاً لوجه فقد كان لآخر اجتماع تأثير سيئ على شخصين من فريقي).

وأنا أعتقد أن الوقت ليس في صالحنا هذه المرة. دعني أعرف ما إذا كان لديك وقت آخر مناسب لك. سأتحدث إليك قريباً.

المذكرة الأولى تمنحنا الفرصة للتعبير عن عواطفنا الطبيعية الناتجة عن تورطنا في موقف متوتر. إنه من الخطأ أن تحاول قمع هذه العواطف. وإنه لمن الخطأ أيضاً أن تستخدمها كأسلحة ضد زملائك الذين يحاولون وضع المسائل في نصابها الصحيح، وقد يبدو ذلك مستحيلاً ولكن من الممكن أن يحدث.

اسمح لنفسك بكتابة المذكرة الأولى كما لو كانت جسراً أساسياً للمذكرة الثانية. ولكن عِدْ بتمزيق هذه المذكرة الأولى بمجرد أن تؤدي الغرض منها حتى لاتتعقبك مرة أخرى.

اختبار منظوري: كسب الاحترام وإقامة قواعد أساسية

- عند محاولة إقامة علاقة عمل طيبة مع زميل **مقاتل منفرد**، يجب أن تمتدح قدرته على "عمل الأشياء" و"حمل الجبال" بمزيد أو قليل من الاستقلالية. حاول أن تجعل الشخص يقص عليك قصصاً بخصوص الأوقات التي عمل فيها بمفرده أو قدرته القيادية على بدء أو تطوير مبادرات جديدة هامة.
- وعندما تحاول إقامة علاقة عمل طيبة مع زميل **قنّاص** يمكن أن تكلف نفسك مجهوداً بمدح قدرته على "اكتشاف المشاكل العويصة قبل وقوعها". و"تجنب الكوارث باستقلالية. حاول أن تجعل الشخص يحكي لك قصصاً عن الأوقات التي

عمل فيها بمفرده أو بصورة قيادية على اكتشاف الأخطاء التي كان من المتوقع أن تؤدي إلى وقوع كوارث.

- وعند محاولة إقامة علاقة عمل طيبة مع زميل أستاذ لاتبخل عليه بمدح قدرته على "وزن الأمور" و"تنفيذ إجراءات عملية" للمجموعة. دعه يقص لك قصصاً بشأن الوقت الذي لعب فيه دوراً رئيسياً في تطوير طرق هامة جديدة للمنظمة من أجل التغلب على المشاكل الراهنة.
- عند محاولة إقامة علاقة عمل طيبة مع زميل **قائد تشجيع** امتدح قدرته على "إخراج أفضل ما لدى الآخرين" و"حث الناس على العمل". دعه يحكي لك قصصاً بشأن الأوقات التي لعب فيها دوراً رئيسياً في التنسيق وحث فرق أو جماعات العمل.

ثلاث استراتيجيات تساعدك على الاستفادة من معرفة وخبرة الآخرين:

إنك لاتعرف *كل شئ*، أليس كذلك؟ القيادة الحقيقية هي التي تكمن في القدرة على تنسيق قدرات وخبرات الآخرين تجاه تحقيق الهدف أو تذليل عقبة تواجهك. هذه مهارة هامة يجب أن تطورها ليس في تعاملك مع مرءوسيك فحسب. (انظر الملاحظات الخاصة بالإنصات إلى الموظفين في الفصل السابق) ولكن أيضاً أثناء تفاعلك مع الزملاء. يجب مراعاة هذه الأفكار الثلاث من أجل الحصول على النصيحة والتوجيه من زملائك.

- *إذا شعرت بالراحة عند القيام بذلك، وإذا كانت مستويات الخبرة بينك وبين زميلك مناسبة، حاول أن تقيم علاقة المُعلِّم*. هذه طريقة فعالة خاصة عندما يكون الزميل الذي تعمل معه هو قنّاص أقدم منك أو أستاذ. وعلى الأرجح أن هذا الشخص قد قام ببناء خبرة هي عملية اكتشاف المشاكل فبدلاً من مواجهة هذه الديناميكية أو أن تطلب من زميلك ألا يطلق العنان لغرائزه الطبيعية، اجعل ميكانيكية اكتشاف

الأخطاء تعمل لصالحك. اطلب من زميلك المساعدة والنصيحة. لاتطلب من شخص أن يقوم بكل الأعمال لك. إن هدفك هو أن تطلب بهدوء وجهة نظر زميلك وأن تبدأ في تطوير علاقة طويلة الأجل تسمح لك بالتشاور بانتظام مع زميلك القنّاص أو الأستاذ. كيِّف سؤالك حسب ميل ورغبة هاتين الجماعتين. ركِّز على الأخطار والكوارث المتوقع أن تواجهها، وبذلك تكون حققت المستوى الخامس لنداء "ماسلو" بأن تطلب من زميلك تقديم كل مهاراته لاستخدامها في تقييم تحدٍ مهني. ماذا تعتقد أن يكون أثر رسالة كهذه:

أنا مهتم بأفكارك بشأن حساب رامون وأعتقد أن هناك الكثير من المشاكل المتوقعة في المسودة الأولى من عرضي. وأنا في شوق لبحث كل جزء من هذه المسودة. هل لديك الوقت لمشاركتي في ذلك لمدة دقيقتين؟".

بالنسبة لمعظم القنّاصة والأساتذة، فإن هذه الدعوة ستكون مغرية وستؤدي إلى تحالف طويل الأجل لصالح الطرفين. وكلما جعلت هدفك واضحاً برغبتك في عقد اجتماعات قصيرة والمشاركة في تبادل وجهات النظر وألاّ تكدس عملك على مكتب الشخص الآخر، فستحصل على نتائج طيبة بهذه الطريقة. ويمكن تطبيق هذه الفكرة على المقاتل المنفرد والقنّاص بالطبع بالتركيز على مواقفهم السابقة، ولكن نظرا لأن القناصة والأساتذة المتأهبين للأخطاء هم غالبا أكثر الزملاء مكرا والذين تتعامل معهم على المستوى الشخصي، ومن ثم فمن المتوقع أن تؤدي هذه الطريقة إلى نتائج جيدة مع أعضاء هذه المجموعات. إنها تمنحهم فرصة توجيه غرائزهم الطبيعية تجاه توجيه المشاكل *بعيدا* عنك وتوجيهها *إلى* عملك.

اظهر احترامك للقناصة والأساتذة الذين لهم خبرة عدة سنوات في حل المشاكل الخاصة بهم. إنه من الأفضل أن تجعل منهم حلفاء لك بدلا من أن تجعلهم أعداء. لايزيد انفعالك بسبب الأخطاء التي يعثرون عليها اجعلها في صالح عملك.

- *ابعد المشاكل التي لك وحدك السيطرة عليها بجعل الطرف الآخر يشعر بأنه ذو شأن*. إذا كنت تعمل في مشروع قد يبدو أكثر أهمية لزميلك بالمقارنة بعمله، فإنك

تتعرض للاتهام بإثارة المشاكل. إذا كنت تتحدث عن المشروع في كل مناسبة. لاترهب الآخرين ولاتهددهم بإنجازاتك أو مهامك الراهنة، فإنك بذلك ستثير استياءهم، وستشجعهم على حجب المعلومات الرئيسية عنك. ابحث عن شئ ما مثير على مكتب الشخص الآخر، وتحدث عنه، قلل من أهمية عملك إذا كان من المناسب أن تفعل ذلك.

- *عندما تحصل على معلومات عشوائية بدلا من المعلومات التي تريدها كرر الإشارات بطريقة ايجابية (هذا يظهر إنك تنصت) وحاول أن تلقي بسؤال لا يحتوي على تهديد يعود على الموضوع.* هذا يتطلب القليل من التدريب، وبعد كل ذلك يجب أن تتأكد أنك لم تدخل في الموضوع مثل الشخص الببغاء الذي يردد إشارات شخص آخر بدون تفكير.

وهنا مثال على كيفية سيطرتك على واحدة من التبادلات التي تحتوي على تحدى.

زميلك: ياجيف، أنا أعرف بالضبط ماتحاول عمله هنا، حاولنا الوصول مباشرة إلى معرفة مشاكل المستهلك التي سمع عنها مسؤولو خدمات المستهلكين. ولكن هذا أمر صعب جدا لأن مسؤولي خدمات إعلام الإدارة المعلوماتية يعتقدون أنهم أصحاب الشركة. أنا أعمل في إعداد مذكرة بشأن هذه الفكرة الغريبة الخاصة بإلغاء التقرير الشهري الخاص بالمبيعات هل سمعت عن شئ مضحك كهذا؟!

***خطر**: إنك على وشك الوقوع في خلاف مع القسم، فهو ليس له علاقة بهدفك، الذي يهتم باكتشاف ماسيقوله المستهلكون بشأن، نتجك عندما تكون هناك مشكلة!*

أنت: ليس لدي فكرة. حسنا سوف أرى كيف يعتمد العاملون في إدارتك على هذه الأنواع من التقارير للقيام بمهمتهم.

لقد أعدت ذكر د اثار الشخص ليس بالحياد العلني في الخلاف ولكن بالتعاطف معه.

أنت: صدقني. أنا أعرف مدى صعوبة القيام بالعمل دون الحصول على المعلومات التي تحتاجها.

أنت تستمر في ذلك بالتأكيد على المشكلة المشتركة التي تواجهها أنت وزميلك.

أنت: اسمع، أنا أعلم أنك مشغول بهذا الشأن. ولكن فما رأيك مافضل الطرق بالنسبة لي كي أعرف تفاصيل كيفية معالجة فريق خدمات العملاء المكون من ٨٠٠ شخص في أريزونا – لشكاوي العملاء؟

الموقف هو كل شئ هنا إنك تريد بلطف، ولكن بحسم توجيه زميلك تجاه طلبك الخاص بالحصول على معلومات، لاتطلب ذلك لأنه يركز على مشكلته التي يبحث لها عن حل.

زميلك: أعتقد أنني أخذت بعض الملاحظات بشأن هذه المشكلة عندما كنت أحاول حلها في الربيع الماضي. نعم هاهي، دعني أعطيك نسخة منها وسوف أرسله لك في نهاية اليوم. أليس كذلك؟

اختبار منظوري: الاستفادة من معلومات وخبرة الآخرين

- عندما تحاول الحصول على معلومات من **المقاتل المنفرد** يجب أن تأخذ في الاعتبار وضع حدود زمنية محددة لمناقشتك. وضح أنك لن تشغل وقته بل جزء صغير منه، لأنه كقاعدة عامة فإن المقاتلين المنفردين ينبذون الاجتماعات الطويلة ويعتقدون أن أي اجتماع يمكن أن يتحول إلى اجتماع طويل. ومن المتوقع أنهم يرحبون أكثر بالمناقشات التي تستغرق خمس دقائق فقط بدلا من استعراض كل المسائل الهامة، أكد أنك لاتنوي إضافة أي شئ آخر إلى قائمة المقاتل المنفرد المطولة بالفعل.

- عند محاولة الحصول على معلومات من **قناص**، أكد على أنك تحتاج مساعدتهم لاكتشاف ومحو أي خطأ من المحتمل أن يؤدي إلى كارثة في أي شئ تقوم بعمله

ومناشدة قدرة القناص على اكتشاف المشاكل بمفرده. أوضح أنك تحاول الحصول على المعلومات والخبرة لا شخص يقوم بإتمام المهمة لك.

- عند محاولة الحصول على معلومات من **الأستاذ** دعه يعرف إنك لاتملك معلومات كافية تجعلك تشعر بالارتياح إزاء اتخاذ قرار وقل إنك ستقدر معلوماته في العملية قبل أن تبدأ. أوضح أنك تقوم بالبحث عن النصيحة والمعلومات وإنك لاتبحث عن شخص تسلمه مشروعك.

- عندما تحاول الحصول على معلومات من **قائد التشجيع** أكد على موعد نهائي وشيك تعمل للوصول إليه واطلب مدة محددة من الوقت لمناقشة كيف قام قائد التشجيع والفريق الذي يعمل معه بمواجهة المسائل المشابهة لتلك التي واجهتك.

إن هدفك أن تعتبر نفسك كعضو "مؤقت" في فريق قائد التشجيع الذي من المتوقع أن يعتبرك مقرب من الأسرة. لاتفسد الامتياز ومع ذلك لاتأخذ مزيدا من وقت قائد التشجيع المحدد والموجه، ولاتترك انطباعا بأنك تحاول البحث عن شخص آخر يقوم بعملك.

أربع طرق للحصول على تأييد لمبادرة جديدة

الحصول على تأييد الزملاء بشأن المبادرات التي من المحتمل أن تثير التحديات تحتاج إلى حيل ودهاء. أمامك هنا أربع أفكار يمكن أن تستخدمها فهي تساعدك على الحصول على تأييد زملائك لأفكارك.

- قبل أن تحدد ماتريد إنجازه، *اسأل نفسك بعض الأسئلة*: هل تعرف حقا من تتحدث إليه؟ هل تعرف ماهي التحديات التي يواجهها الشخص على أساس يومي؟. هل تعرف اهتماماته غير العملية؟ *قبل* أن تحدد مشروعا أو مبادرة تأكد من وضعك نوعا من الأرضية المشتركة لاتتعلق بمبادرتك. هذه الأرضية المشتركة قد

تأخذ شكل تعاطف مشترك لفريق رياضي محلي أو مكان عطلة مفضلة لكليكما أو هواية مثل متابعة الإنترنت.

والفكرة هنا هي استخدام المحادثة التي تبدو مقدسة، والتي نشترك فيها جميعا من أجل اقتراح عملي: كسب حليف. اجعل الحديث المختصر يفيدك، وعندما تستخدم كلاما مختصرا كي توصل الرسالة مثلا "فأنا مثلك إلى حد كبير، أنا أشاركك اهتماماتك وأهدافك بشأن هذه المسألة". إنك تبني جسرا. أظهر اهتماما *مخلصا* للأحداث التي تقع في حياة زميلك وأوجد التشابهات بينكما. وبعمل هذه الاتصالات (الحقيقية وغير المتصنعة) فإنك ستجعل طلب زميلك للمساعدة والتأييد ينجح.

- *تذكر قوة المناشدات العاطفية*، مثل أي شخص آخر فإن زملاءك سواء اعترفوا بذلك أم لم يعترفوا أكثر عرضة للعواطف الشخصية المباشرة التي تتصل باهتماماتهم أكثر من التحديات المنطقية المطولة. وربما نطلب أدلة موسعة قبل اتخاذ القرارات الهامة. ولكننا نلجأ إلى ذلك فقط عندما نتأكد أننا نشعر بالارتياح بشأن النتائج المتوقعة.

قبل أن تستعرض ثلاثين نموذج معد بالحاسب الآلي لتوضح صحة طريقتك الخاصة بالحصول على تأييد زميل لمبادرة هامة. فكر دقيقة فيما يريده هذا الشخص خارج نطاق عمله في الشركة. هل الزميل يهتم بتقوية مكانته ووضعه داخل الشركة. حاول تحديد جهودك لإقناعه بما قد يعود عليه بالنفع بعد الارتباط بمشروع ناجح. وهذا بالطبع يعد متغيرا إيجابيا موجها يرقى إلى المستوى الثاني لنظرية "ماسلو" بشأن الأمن والأمان، هل الزميل يتوق إلى أن يكون معروفا بأنه الأفضل في مجاله. حاول أن تطبق نظرية المستوى الرابع لنداء "ماسلو" بتسليط الأضواء على عناصر المشروع التي تساعده على كسب الثقة والتقدير في عيون الآخرين. وتذكر مثلا أحد حكام كرة السلة الذي يقول: إنه من السهل تحقيق الأهداف عندما لاتهتم بمن يحقق الهدف.

- *استخدم المزاح عندما يكون مناسبا*. إن المزاح يعد سلاحا قويا كي تكسب حلفاء، خاصة عندما يظهر للآخرين أنك لاتأخذ الأمور بجدية، وإنك لن تجعل الحياة صعبة أمام الآخرين. وأثناء مناقشة طريقة جديدة أو مبادرة لاتخف من استخدام المزاح الذي يناسب شخصيتك ورسالتك وبيئة عملك لعرض نقاطك.

- *لاتطلب مباشرة التأييد إذا بدت كأنها فرصة طيبة لبلورة الموقف*. ضع عينيك على اللغة الجسدية لزميلك وتركيز الانتباه. فإذا بدا أنه ينظر بعيدا عنك أو إذا أظهر علامات عدم الارتياح يجب أن تنسحب وأن تستخلص المعلومات والمقترحات الخاصة بخطتك بدلا من أن تطلب مباشرة مساندة ومساعدة الشخص الآخر. ويمكن أن تسأل سؤالا أو أكثر مثل هذه الأسئلة:

  "إلى أي الاتجاهات تعتقد أنني يجب أن أوجه ذلك؟"

  "هل هناك جزء من ذلك لايفيدك؟"

  "كيف يمكنني التطوير من ذلك؟"

  "هل لديك شئ ما تريد اقتراحه بشأن ما أنوي إنجازه في المقام الأول؟".

ربما تريد أو لا تريد أخذ النصيحة التي حصلت عليها نتيجة لتوجيه هذه الأسئلة في الاعتبار، ولكن توجيه هذه الأسئلة يعد بديلا أفضل بكثير من إدخال المسألة إجباريا بسؤال لايترك لزميلك بديلا سوى قبول أو رفض عرضك.

اختبار منظوري: كسب التأييد لمبادرة جديدة

- عند محاولة استخلاص تأييد **المقاتل المنفرد** يجب تسليط الأضواء على أي جزء من الخطة التي ستساعده أو ستساعد الآخرين في الشركة على العمل بفاعلية على أساس مستقل.

- عند محاولة الحصول على تأييد **القناص** سلط الأضواء على الأخطاء الحرجة التي تعرف أنه سيتم اكتشافها في اقتراحك أو مبادرتك. أكد على النتائج

الضرورية. استعن "بتصحيحات" القناص بقدر الإمكان حتى إذا كانت ذات طبيعة شكلية أو ذات قيمة بسيطة.

- عند محاولة الحصول على تأييد **الأستاذ**، اطلب المساعدة في تطوير مجموعة من الإجراءات للتعامل مع حدث قادم. استعن "بتصحيحات" الأستاذ بقدر الإمكان حتى إذا كانت ذات طبيعة شكلية أو ذات قيمة بسيطة.
- عند محاولتك الحصول على تأييد **قائد التشجيع**، حاول أن تركز على بعض نواحي الخطة أو الاقتراح ذات الفائدة المباشرة لاتصالات الزميل مع الآخرين في الشركة. بمعنى آخر أكد على جزء ما مما تقوم به والذي سيجعل من السهل على قائد التشجيع التفاعل مع الناس الذين يقابلهم بانتظام، ويجب أن تظهر خطتك ميزة واضحة للذين يعملون مباشرة مع قائد التشجيع، أو الذين يعملون معه على أساس يومي.

ماذا تفعل عندما يحاول شخص ما استغلال عملك

انتظر دقيقة! من صاحب هذه الفكرة في المقام الأول؟ إذا كانت فكرتك ولكن هناك بعض الخلط بشأن المادة التي تخص زميلا. هنا أربع نصائح للرد بفاعلية:

- *حاول أن تحل المسألة بتقديم شهادة في مذكرة أخرى محايدة*. نحن لانتحدث عن شن هجوم على الورق هنا، ولكن نتحدث عن تذكير دبلوماسي بطريقة تطور الموقف الذي ظهر بطريقة مرتجلة. متى يبدو ذلك مناسبا للعمل. سجل التواريخ والعناوين والمقتبسات في أي ورقة، وهنا فكرة عما يكون عليه شكل المذكرة.

إلى: كارين

من: برنت

بشأن: اقتراح فوربيس

أعتقد أنها ستكون فكرة جيدة إذا أضفنا بعض أرقام المبيعات إلى الملحق هنا. ما رأيك في ذلك؟

ربما يجب إضافة إشارة مباشرة إلى أرقام المبيعات في الصفحة التي توضح فكرتي بشأن شعار. هل تعتقد أن ذلك سيتعارض مع الوسائل المرئية كثيرا؟ انظر المسودة الأصلية بتاريخ ١٤ سبتمبر (ملحق بها صورة).

دعنا نتحدث بشأن ذلك في أسرع وقت.

إنه من الأهمية إدراج اقتراح المناقشة المباشرة التي تتم وجها لوجه في نهاية هذه المذكرة، هذا سيمنحك فرصة تعزيز رسالتك الحقيقية: الفكرة هي فكرتك.

هذه الطريقة ستؤدي إلى ظهور هؤلاء الذين نسوا الدور القيادي الذي لعبته في تطوير مفهومك وظهور هؤلاء الزملاء الذين يريدون الاستفادة من عملك فقط إذا لم تقم بأي محاولة لتساند نفسك. وسينقلك ذلك إلى المشكلة الرئيسية: هؤلاء الذين يرغبون في الكذب عليك أو على أي شخص آخر بشأن من تتم مناقشة فكرته. عند التعامل مع هؤلاء الناس، أمامك ثلاثة اختيارات. واختيار الطريقة الصحيحة يعتمد على علاقتك بالزميل ودرجة اقتناعك بالفكرة محل الخلاف وأهمية ربط اسمك بالمبادرة.

- في الاجتماع المباشر. امتدح الشخص بدون خجل ثم بأدب ثم ركز على الصفة الصحيحة. تابع خطتك لإثبات الملكية بجرعة أخرى من التقدير لمواهب زميلك الفريدة ووجهات نظره. هذه الطريقة قد تكون ضرورية بصفة خاصة للمرأة في مكان العمل. اكتشف كثير من الباحثين أن السيدات العاملات الذين يميلون إلى العمل من وجهة نظر "نحن" بدلا من وجهة نظر "أنا" غالبا مايكونون مصدر الأفكار والمبادرات التي يقدرها فيما بعد زملاؤهم الرجال. وبالتركيز على إيجابيات الموقف – أي محاولات زميلك القيام بأفضل ماعنده لمعالجة المشكلة بطريقته الفريدة – ربما تساعد على التخلص من الموقف الصعب.

إذا أردت اتباع هذه الطريقة، افعل ذلك مبكرا في بداية العملية لأن الانتظار إلى حين قيام زميلك بنقل فكرتك إلى الآخرين سيجعل من الصعب عليك الحصول على التقدير.

- *انقل لزميلك التغذية الاسترجاعية المادية والمعلومات وشاركه الفخر*. وأفضل طريقة لحل هذه المسألة وديا هي السماح لزميلك بأن يكون له بعض الفضل بعرض أفكاره الخاصة بشأن كيفية تغيير أو تنفيذ مااقترحته. ثم اعرض الفكرة كمشروع مشترك بينكما.

- *الانسحاب*. هو بدين قد لايكون البديل الصحيح لك. يجب أن تسأل نفسك أي الخيارات أكثر أهمية. تنفيذ هذه المبادرة أم الحصول على تقدير فردي لأنك توصلت إليها؟ هذه مسألة معقدة، خاصة بالنسبة للمرأة التي يجب أن تقرر متى تعرض المسائل الخاصة بالأفكار المناسبة على زملائها الرجال، ومتى تضحي من أجل العمل وعند تحديد الاختيار يجب أن تأخذ في الاعتبار الطاقة المبذولة لعرض القضية. في بعض الحالات مثل الترقية في ذلك الوقت يجب بذل الجهد والوقت، وفي وقت آخر وفى عدم وجود مايغري فإن الجهد المبذول لإثبات الملكية سيكون مجرد استهلاك للطاقة قد يؤدي إلى إحباط من هم أعلى منك والذين قد يتساءلون عن سبب عدم قضاء وقتك في أي شئ مفيد.

اختبار منظوري: التعامل مع شخص ما يريد استغلال عملك

- إذا قررت أن تحاول حل مشكلة تتعلق بتقدير أعمالك وأفكارك مع **المقاتل المنفرد** تجنب الإشارة إلى الوقت الذي سيخصص للمشروع. لأن تبادل الأفكار في هذا الشأن سيؤدي إلى مناقشة بشأن من يكرس جهده أكثر للمهمة. وهذه ليست المسألة. إذا بدأت مناقشة الموضوع في وقت سابق لأوانه فإنك ستضع المسألة في إطار رغبتك لتحمل مسؤولية المبادرة كاملة. إن المقاتلين المنفردين، كقاعدة،

يغالون في الالتزام، إذا عالجت المسألة بهذه الطريقة فإنك تستطيع أن تتحمل المسؤولية كاملة.

- إذا أردت حل مشكلة تتعلق بتقدير أعمالك وأفكارك مع **القناص** لاتنتقل إلى طريقة الادعاء، إن محاولاتك إثبات أن الفكرة أو المشروع خاص بك فإن ذلك سيؤدي بك إلى نهاية خاطئة. وبدلا من ذلك حاول أن تبدأ المناقشة مبكرا جدا في المباراة واسأل واستفسر عما إذا كان من الممكن أن تعتمد على معلومات القناص حول المشاكل خلال عملية التقدم في المشروع. وغالبا مايكون رد فعل القناص هادئا تماما عندما تتم مناشدته لتقديم النصيحة الخاصة بإحراز الهدف. ويمكن أن يقدم لك النصيحة التي يمكن أن تنقذك من أخطاء خطيرة. حاول أن تخطط لاتفاقية صامتة. أنت تحصل على مقابل لأعمالك والقناص يحصل على دور إرشادي كبير يلائم خبرته.

- إذا حاولت أن تحل مشكلة تتعلق بتقدير أعمالك وأفكارك مع **الأستاذ**، يجب أن تسلط الأضواء على دورك كلاعب فريق، ويجب أن تشير بطريقة لاتنطوي على تهديد. إن عدم منحك التقدير الذي تستحقه من المحتمل أن يؤدي إلى اضطراب خطير في الشركة. وقد يؤدي ذلك إلى إحباط الآخرين الذين يريدون الحديث عن طرق جديدة يعتقدون أنها مفيدة. وإذا كان هناك أي تاريخ قديم أو سياسة مكتوبة أو غير مكتوبة بشأن منح تقدير مناسب للعمل الذي يتم ربما تكون في حاجة إلى الإشارة إليه. والأساتذة، كقاعدة عامة، يريدون الحفاظ على العملية التنظيمية بدون مشاكل ويلجأون إلى الكتابة إذا لم يكن هناك سبب مقنع لتجنب ذلك.

- إذا قررت حل مسألة تتعلق بتقدير أعمالك وأفكارك مع **قائد التشجيع**، فمن المحتمل أن تكون أكثر نجاحا إذا اعتبرت نفسك أحد أعضاء الفريق بدلا من كونك منافسا وربما تتحدث عن مدى أملك في التعلم من زميلك في المستقبل في مشروعات مشابهة. وغالبا مايستجيب قائد التشجيع بصورة جيدة لمناقشات أعضاء الفريق، إن هدفك هنا هو أن تصبح واحدا من الفريق، وليس كشخص ما يتنافس

معه من أجل النفوذ. ولن يضيرك طلب النصيحة بشأن معالجة موقف صعب تواجهه أو الاعتراف بصعوبة معالجة مسألة. ربما تحاول ذلك خلال اجتماع خاص مباشر مع زميلك قائد التشجيع، وفي كثير من المواقف فإن المشكلة تحل نفسها عندما يستجيب قائد التشجيع بصورة إيجابية لطلب المساعدة. وقد يرعاك ويأخذك تحت جناحه لأنه هو نفسه قد يكون تابعا.

ملحوظة هامة: *عند التعامل مع زميل من أي من المجموعات الأربع، من فضلك تذكر أن هناك أوقاتا تسمح فيها لشخص آخر بإدعاء فضله على عملك. يمكن أن يكون ذلك خطوة استراتيجية مدروسة. (تذكر أيضا أن التقدير الرسمي هو شيئ مختلف جدا عن التقدير غير الرسمي. والكثير من المسؤولين يلاحظون بدقة ويتعقبون الناس الذين يضعون اهتمامات المنظمة قبل اهتماماتهم من آن لآخر).*

كيف تحل خلافات المنافسة بين الإدارات

من المسئول هنا؟ عندما يكون لديك أنت وزميلك إجابات مختلفة لهذا السؤال يجب أن تتأكد أنك تتعامل بدبلوماسية وجدية. هنا ثلاث أفكار يمكن أن تساعدك على الشعور بهذه المواقف عندما يعتقد كلاكما أنه صاحب الكلمة الأخيرة.

- *وحاول أن تتم المناقشة بأسرع مايمكن وجها لوجه بدلا من النقاش العام*، وعندما يتعين علينا حل خلافات المنافسة أمام فريقنا فإن ذلك يؤدي إلى تعقيد الأمور. ربما نصبح أكثر اهتماما في كيفية تفهم فريقنا للوسائل، وما إذا كانوا يتفهمون أننا لانخضع للضغوط. وربما نحاول سواء بقصد أو بدون قصد إرسال الرسالة إلى هؤلاء الذين يبلغوننا أو يوافونا بتقارير تفيد رغبتنا في أن نحاسب من أجلهم عندما يتعلق الأمر بالدفاع عن مصالحهم. هذه أفكار مفهومة ولكن عندما يحاول شخصان التعبير عن هذه الأفكار في نفس الوقت ستكون النتيجة هي الوصول إلى طريق مسدود. وإذا كان هناك ود بينك وبين زميلك يمكن أن تتوجها معا إلى مكان محايد وتبحث المسائل وجها لوجه دون حضور جمهور.

- *لاتحد عن طريقك بسبب كلام خارج أو تهديد*. هل كان يبدو كما لو كان زميلك يتعمد تحديك أو يقول أشياء تهدف إلى إغضابك؟. فإن ذلك يكون بمثابة محاولة لوقف تفكيرك بوضوح بشأن الموقف أو إجبارك على الموافقة على ترتيبات ليست في صالحك. ومهما كانت تعليقات زميلك سخيفة تجنب تصعيد الخلاف. كن متزنا حتى في مواجهة الكلمات الهجائية الخارجة. (وإذا كان زميلك دائم العداء والإثارة وغير خبير أثناء تحديد شخصية من يتولى المسؤوليات يجب إحالة المسألة إلى رئيسك).
- *حاول خفض التوتر بعرض ترتيبات مقترحة جديدة كتابة*. إن الانسحاب من الصراع المباشر واستغلال الوقت في عمل مذكرة توضح عددا من الحلول المحتملة والمؤقتة سيسمح لك ولزميلك بتخفيف حدة التوتر وتقليل احتمال الصراع في المستقبل. (إذا وفرت نسخا – وهذا مايجب عليك عمله فإن ذلك سيقدم لك ورقة توضح طريقتك الهادئة الرزينة في تعاملك مع أي شخص يريد التدخل في المستقبل).

اختبار منظوري: معالجة خلافات التنافس بين الإدارات

- عندما تحاول معالجة خلاف خاص بالمنافسة مع **المقاتل المنفرد**، حاول التركيز على نواحي المشروع أو المبادرة التي تحتاج إلى اجتماعات مكثفة ومشاورات مع الآخرين. وكقاعدة عامة فإن المقاتلين المنفردين يقلقون بشدة من احتمالات تضييع وقت العمل في الاجتماعات والمؤتمرات.
- عندما تحاول معالجة خلاف خاص بالمنافسة مع **القناص**، يجب أن تأخذ في الاعتبار مساعدة قناص آخر يمكن أن يعمل كمستشار لك (هذا يفترض طبعا أنك غير مستريح لفكرة قيام زميلك الأول بدور استشاري من أي نوع). الكثير من الخلافات الخاصة بالمنافسة مع القناصة تظهر بسبب قلقهم العميق بشأن مسائل مراقبة الجودة. بمناشدة أحد أعضاء الفريق الذين يشاركون القناص وجهة نظره

في مثل هذه المسائل، وضم عضو الفريق هذا إلى مجموعة عملك بطريقة ما ستكون في طريقك لخفض مستوى التوتر واستئناف الدور القيادي في مشروعك.

- عندما تحاول علاج خلاف خاص بالمنافسة مع **الأستاذ**، حاول تسليط الأضواء على مشروع آخر يتطلب نظاما جديدا أو إجراء مشروع آخر إذا بالغ فيه الأستاذ من الممكن أن يؤدي إلى أخطاء مأساوية. *وجه أسئلة غير تهديدية تجعل الأستاذ يفكر في هذا السؤال؛* كم من وقته يخصص للمشروع في ظل خلافه معك وكم من هذا الوقت يذهب إلى المشروع الذي تسلط عليه الأضواء. والنظام الذي يحتاج إلى تجديد أو تعديل؟

- عندما تحاول علاج خلاف خاص بالمنافسة مع **قائد التشجيع** ضم نفسك إلى أعضاء فريق قائد التشجيع، واطلب التوجيه بشأن مسألة معقدة حول كيفية حل الخلاف، وأثناء مناقشتك سلط الأضواء على موعد وشيك بشأن مشروع آخر يوجهه قائد التشجيع. ثم قدم تلميحات تشير إلى أنك ستكون في وضع أفضل لمساعدة المجموعة للانتهاء من المسألة في الموعد المحدد بنقل المشروع محل الخلاف إليك.

كيف تبلغ زميل أن لديه موظف مثير للمشاكل في الإدارة

لكل شخص نقطة ضعف أو نقطتي ضعف. إذا كان أحد زملائك الجهلة يثق ثقة عمياء في شخص ما لا يستحق ذلك، فسيكون لك الفضل في تبليغه بحقيقة هذا الشخص وتشاركه همك. وهنا خمس أفكار تساعدك على تحقيق غرضك قبل أن تزداد الأمور سوءا.

يجب أن تسير الأمور دون القول أنه يجب ألا تسبب مشاكل، إذا كانت المسألة الحقيقية هي مشكلة شخصية مع زميل تابع لك.

- عبر عن *قلقك شفهيا على الأقل في البداية*. عندما لاترغب في اللجوء إلى الكلمة المكتوبة في بداية العملية. إذا أفهمت زميلك رسالة تفيد أنك في وضع يسمح لك بتقديم شكوى بشأن الموظف الذي تعاني من مشكلة معه، فإنك بذلك تستقطب الموقف سواء أردت أم لم ترد الحفاظ على تسجيلات مفصلة بشأن مبادلاتك مع زميلك. حافظ على تعليقاتك غير الرسمية والخاصة، وقدمها له في اجتماع خاص فذلك يوضح أنك تأخذ الموضوع بجدية، (وإبداء ملحوظاتك خلال تناول الغداء قد يكون عرضة للرفض ولكن لن يحدث ذلك في لقاء لمدة عشر دقائق أثناء وقت العمل).
- *عند مناقشة أمر الموظف المثير للمشاكل، دعم آرائك بملاحظات قليلة حول الاختلافات بين هذا الشخص وزميلك*. وعندما نصل إلى طرق مسدودة بشأن الموظفين، فإن ذلك يرجع إلى عمل مقارنات بين تاريخهم وأعمالهم وإنجازاتهم وبين تاريخنا وعملنا وإنجازاتنا. إذا كنت تتحدث مع زميل يعتقد أن كل شخص تخرج من الكلية الأم لايقع في خطأ، ربما تحتاج إلى تسليط الأضواء على بعض الاختلافات في طرق العمل والالتزام الذي يوجد بين زميلك ومرءوسيك. لا تخش استخدام مجالات قوة زميلك كنقطة بداية. ابتعد عن التحديات بشأن مشكلة أداء الموظف في بداية المناقشة. ولكن وضح أن الشخص محل الشك ليس مثلك. اجعل الأمور غير رسمية ومريحة. تأكد من أن زميلك يعرف أنك تعمل من أجل مصلحته بدلا من أجل مصلحتك الشخصية.
- *قبل التعامل مباشرة مع مشاكل الأداء الخاصة بعمل الشخص التابع، وضح كيف أن الشخص يختلف عن الناس الآخرين في فريق زميلك*. وهناك نقطة بداية أخرى عظيمة للنقاط الغامضة. ظاهرة الصدى. يحدث هذا عندما تربط مهارات العمل وإنجازات عامل مشهور بتلك الخاصة بشخص آخر يذكرنا بذلك الشخص، ولكنه ليس في نفس الاتجاه من ناحية الاهتمام بالنتائج. استمر في "هجومك المضاد" بإيضاح مناطق محددة والتي يختلف فيها الموظف الذي تهتم به عن أفضل

الزملاء. استمر في غموضك بقدر ما تستطيع لأطول فترة ممكنة بشأن العيوب المحددة لمشكلة للموظف مثير المشاكل.

- *دع زميلك يتحدث*. عند هذه النقطة فإنه من المتوقع أن يرى زميلك أين تتجه، توقف عن الحديث وانظر كيف يكون رد زميلك. إذا كان على علم بالمشكلة فسوف تكون هذه نقطة المناقشة التي يمكن أن تتحدث بشأنها. إذا لم يكن زميلك على علم بالمشكلة أو أظهر غضبا أو نفي لما تقول، اختصر الموقف كما هو موضح فيما يلي:

- *اشرح موقفك ... ثم وضح أنك لاتقصد إثارة مشاكل*. ومهما كان قولك تأكد أنه لايحتوي على تحد أو ديكتاتورية. تجنب كلمات مثل يجب، وينبغي. سيسمح ذلك لزميلك بدراسة المسألة من وجهة نظره، اعرض الأحداث من خلال مفهومك لا من خلال "حقائق المسألة".

وبمجرد إظهار تناقضات بين طريقة معالجة الموظف محل الخلاف للأمور وبين طريقة معالجة زميلك للأمور، وضح بطريقة دبلوماسية أن الشخص محل الخلاف يختلف عن الشخصيات البارزة في منطقة عمل زميلك، وستكون على استعداد أن تشرح باختصار وبطريقة غير عدوانية المشاكل المحددة التي تعرفها بشأن هذا الموظف. وماتقوله بشأن هذا الموظف يمكن أن يكون كما يلي:

"جيني، أنا لاأعرف كم من الوقت قضيته مع سمير عندما لم يكن يعمل في الاستقبال. ولكنني أستطيع أن أتنبأ بأنه لم يكن هناك مشكلة خاصة بالإنتاج حينما كان لايعمل معك. بالأمس جئت لاستخدام ماكينة الطباعة. ولم أقل أي شئ عندما جاء متأخرا ١٥ دقيقة. ولكن، جيني، عندما قمت بالتصوير كان زميلك مازال مشغولا. يبدو أن هذا المشروع الذي عهدت به إلى زميلك هو مشروع خلاق ومبدع ولكن هناك أشياء تلفت النظر ولا أعرف كيف يتصرف بقية الناس في الإدارة إزاء مثل هذه الأشياء".

ملحوظة هامة. لاتطلب قرارا فوريا بشأن المسألة إذا كنت تواجه موقفا متأزما يحتوي على تعقيدات أخلاقية وتنافسية وقانونية للشركة ربما تقرر أن تبلغ زميلك أنه ليس أمامك بديل سوى أن تعرض المسألة على رئيسك. فليس من المتوقع أن يؤدي تدخل زميل لك إلى مناقشة منسجمة وعقلانية للمسألة. وفي معظم الحالات سيكون من الأفضل أن تدع زميلك يتخذ قراره باستقلالية.

اختبار منظوري: دع زميل يعرف بوجود موظف مثير للمشاكل

- عند محاولة إقناع **المقاتل المنفرد** أن هناك زميلا يثير مشكلة في الإدارة. سلط الأضواء على نماذج عمل هذا الموظف التي لها مطالب في يوم عمل زميلك. ومن المتوقع أن يستجيب المقاتل المنفرد للمسألة التي أثرتها عندما يقتنع أن الشخص محل الخلاف يحاول إبعاده عن إنجاز أعماله.
- عند محاولة إقناع **القناص** بأن هناك شخصا يثير مشكلة في الإدارة، سلط الأضواء على الأوقات التي ينجو فيها الموظف من مشاكل مأساوية. ومن المتوقع أن يستجيب القناصة للمسألة التي أثرتها عندما يقتنع أن الشخص محل الخلاف لن يستطيع إيجاد حل للأخطاء الكبيرة.
- عند محاولة إقناع **الأستاذ** أن هناك موظفا يثير مشكلة في الإدارة، سلط الأضواء على الأوقات التي يفشل فيها الموظف في اتباع الأنظمة المتبعة والإجراءات. ومن المتوقع أن يستجيب الأساتذة للمسألة التي أثرتها عندما يقتنع أن الشخص محل الخلاف ليس من المتوقع أن يلتزم بالتعاليم.
- عند محاولة إقناع **قائد التشجيع** بأن هناك موظفا يثير مشكلة في الإدارة، استعد لكفاح طويل لأنه من الصعب إقناع هذه المجموعة بأهمية معالجة المشكلة التي في المتناول. إذا لم يكن زميلك قادرا على الاستجابة بفاعلية للمشكلة المثارة، تحتاج إلى أن تشير، على مدى فترة من الزمن، إلى الحالات عندما تؤثر مشاكل هذا

الموظف على الفريق بأكمله. ومن المتوقع أن يضع قائد التشجيع مصالح فريقه في المقام الأول وبعد ذلك تستطيع معالجة المشكلة بهذه الطريقة على فترة طويلة.

ثلاث طرق للحصول على تغذية استرجاعية بشأن مشروع هام

أحيانا يكون الحصول على الأفكار من أعضاء فريق آخر بشأن مبادرة هامة مسألة تحدى. كيف تجعل الشخص يترك مايفعله ويركز - باهتمام كامل - على المشروع الذي تأمل في أن يأخذ الوجهة الصحيحة؟ وفيما يلي ثلاث أفكار للحصول على معلومات مهمة معنى من زملائك:

- *التمس العذر*. فزملاؤك مشغولون أيضا. كل منهم يعلم أن - بمرور الوقت - قدر طاقاتهم التي سيبذلونها في مشروعاتهم الخاصة يتضاءل. ولذلك لاتناشد زملاءك المساعدة في كل سؤال. اطلب المساعدة بحكمة. وبهذه الطريقة عندما تحتاج معلومات هامة بشأن مشروع ستكون في وضع أفضل لتجد زميلا يتحرر من زميلا عمله، ويركز على مشروعك. إذا وجدت زميلك مشغولا ولكنه عرض عليك الاستماع لعدة دقائق، لاتضيع وقت شخصين، ويمكن أن تعود عندما تكونا على استعداد لمنح المسألة اهتماما كاملا.

  تذكر أن الشخص الذي يستقطع من وقته ليستمع إليك، ويقدم النصيحة بخصوص مبادراتك يستحق التقدير.

- *لاتحد عن الطريق*. لاتعتمد على مضمون مايقوله زميلك بشأن المشروع خاصة في بداية تبادل وجهات النظر. في بعض الأحيان يحتاج الناس إلى الحصول على فكرتين قبل بدء الحديث بذكاء عن شئ ما. حاول أن تحرر بدبلوماسية المفهوم غير القابل للتطبيق. ركز على مايصلح من تعليقات زميلك وعزز هذه العناصر شفهيا (نعم إنك على حق "أفهم ماتعنيه").

- *دون ملاحظاتك*. كما أشرنا سابقا فإن هذه الطريقة لها مزايا مضاعفة لتقدير ومدح الزميل الذي تتحدث معه وتشجعه على الحديث في الموضوع محل الخلاف وبهذا يتوفر لديك تقرير مفصل لوجهات النظر.

اختبار منظوري: الحصول على تغذية استرجاعية بشأن موضوع هام.

- عند محاولة الحصول على تغذية استرجاعية من **المقاتل المنفرد** قد تريد أن تسأل سؤالا هاما في ذلك الوقت. وفي حالة حصولك على الإجابة – إذا لم يدع زميلك إلى مناقشة على نطاق واسع – توقف واترك المقاتل المنفرد يعود إلى العمل. وتابعه في وقت آخر. وكقاعدة عامة فإن أعضاء هذه المجموعة يكرهون الاجتماعات المطولة وجلسات المراجعة. لاتدخل في تحليل متعدد المستويات قبل أن تصل إلى النقطة التي تريدها. اسأل سؤالا رئيسيا. اكتب مذكرة بالإجابة، واكتب التلميحات التي يقدمها المقاتل المنفرد.

- عند محاولة الحصول على تغذية استرجاعية من **القناص** سلط الأضواء على بعض الأخطاء الداخلية أو وجهة نظر بشأن المشروع أو المبادرة ثم اطلب من القناص أن يساعدك بإسهاب أو توسع في هذه النقاط. وعرض المشكلة بطريقة طبيعية وبواقعية وباختصار بطريقة تنافسية منطقية هو أفضل شئ. إنك اكتشفت مشكلة واحدة وتريد أن تتأكد أن القناص لن يكشف المزيد. دع القناص يكسب المسابقة.

- عند محاولة الحصول على تغذية استرجاعية من **الأستاذ**، سلط الأضواء على ماتخطط له ثم اطلب من الأستاذ التوسع في هذه النقاط. لاتندهش إذا طلب الأستاذ وقتا لمراجعة المشروع أو طلب منك معلومات إضافية قبل الشروع في مناقشة عميقة.

- عند محاولة الحصول على تغذية استرجاعية من **قائد التشجيع**، سلط الأضواء على بعض أجزاء من مشروعك التي تجعل من السهل على قائد التشجيع العمل

بفاعلية أكثر مع فريقه أو مع الأعضاء الآخرين في الشركة في حالة فرض موعد نهائي ثم اسأل عن معلومات على أساس "ماسيتناسب معك (و/أو فريق العمل معك) وما لا سيتناسب".

كيف تقدم المقترحات بطريقة فعالة

تنقسم الاقتراحات البناءة إلى فئتين إحداهما عندما يكون لديك اعتقاد بقرب حدوث كارثة والأخرى للمواقف عدا ذلك. وفيما يلي بعض المقترحات حول كيفية التعامل مع كل فئة.

- *إذا لم تكن الأشياء على حافة أزمة متوقعة .....* حاول عرض اقتراحك في شكل سؤال ويفضل ألا يكون سؤالا يتضمن تهديدا نابعا من الجهل، والبيانات المباشرة يمكن أن تكون تهديدية سواء أكان ذلك مقصود أم غير مقصود. فهي غالبا ماتفهم على أنها أوامر مباشرة. والتمسك بسلسلة من الحقائق ليس أفضل وسيلة لعرض النقد. ادرس الخلاف بين الطريقتين التاليتين:

"تعرضنا لمشكلة تخطيط هنا يا "مايك" ومجموعة العمل الخاصة بك تحتكر ماكينة الطباعة بالألوان مع مشروعات أخرى. يجب أن يكون لكم ماكينتكم الخاصة لأن هناك بالطبع أموالا خاصة بها في ميزانيتك. أنا لاأعرف سبب تأجيل ذلك".

"إن مجموعة العمل مجنونة بمحاولة توجيهك إلى طريقنا؛ كي تتخلص من المقترحات ذات العلاقة الحساسة بالوقت. هل فكرت في ماكينة طباعة بالألوان لإدارتك؟ (دع زميلك يجيب) ماذا تعتقد أن يكون رد فعل فلان إذا تقدمت بطلب؟ دع زميلك يجيب. هل تعتقد أنه مازالت هناك أموال في الميزانية؟ (دع زميلك يجيب)".

الطريقة الأولى تحدد القاعدة، والثانية توجه زميلك بسهولة إلى تفهم الموقف الذي يواجه كلاكما؟ وتمهد الطريق نحو حل محتمل. لاحظ كيف تم نقل مسألة تغيير طريقة تخطيط مشروعات الإدارة إلى الخلفية. إنه من الأفضل أن تركز على النظم والأحداث التي تؤثر عليك بصورة مباشرة بدلا من تقديم نصائح غير مطلوبة لزملائك.

إن رسالتك الصامتة ستصل بصورة أكثر فاعلية بهذه الطريقة من حثك زملائك على التغيير. واستخدام الاستجواب الدبلوماسي كما تم توضيحه يجعل زملاءك يعرفون أن الخيار الذي تحدده هو الحل الوحيد الممكن. انظر بعقل متفتح على الموقف بينما يجيب زميلك على أسئلتك. تذكر أيضا أن اللهجة التي تستخدمها في هذه التفاعلات ذات أهمية لاتقل عن مضمون الرسالة نفسها وصياغة السؤال بطريقة لاتحتوي على تهديد وبصيغة مرتبة سيكون له أثره إذا عرضته بطريقة إيقاعية وبدون لوم.

- *إذا كنت تتوقع حدوث كارثة وشيكة*، أبلغ زميلك بذلك صراحة .... واترك له فرصة معالجة الموقف دون الاستسلام لك. وأفضل طريقة للإبلاغ بهذا الحدث هو ذكره أثناء اجتماع مباشر وعمل مقارنات بين الموقف الذي يواجهه زميلك وتجربة سيئة تعرضت لها في الماضي. احك قصتك الحزينة قبل أن تنتقل إلى النقطة الرئيسية. إنه سيكون من مصلحة الزميل ومن مصلحة الشركة تغيير الموقف الراهن وفقا لتغيير الأشياء. ويمكن أن تقول حكاية كالتالي:

"جيل، أريد أن أتحدث لمدة دقيقة بشأن اقتراح جونسون. وأعلم أن الأمور غير منتظمة في إدارتك الآن أثناء مواجهتك هذه الظروف غير المواتية. ولكن أريد أن أحكي لك عن شئ ما حدث لي منذ عامين لا أريد أن تمر به. قمت بتحويل الموضوع إلى القضاء دون وضع الصيغة النهائية. وكان يجب إتمام ذلك منذ أسابيع. ولكن تناسيت الموضوع حتى موعد اجتماعي مع الزبون. وفي يوم المحاكمة كان الجميع غائبين بسبب إصابتهم بالأنفلونزا.

وانتهي الأمر بتغريمي ٢٠٠ ألف دولار واضطرت الشركة إلى خفض الأسعار نتيجة لذلك. أذكر هذه الحادثة لأني أعتقد أن مشروعك أكثر تعقيدا من المشروع الذي كنت أعمل فيه، غير أنني أعتقد أنك تستطيع أن تتصرف بصورة أفضل".

"إن المجهود الذي بذلته في عقد مثل هذه المقارنة مجهود جدير بالاحترام والتقدير. وذكر هذا النوع من القصص التي تكشف فيها نفسك يؤكد لزميلك أنك لاتتابع الموضوع لتحقيق غرض شخصي. فهذه المحادثات المباشرة ذات أهمية واضحة".

اختبار منظوري: عرض اقتراحات بناءة

- عند محاولة توجيه نقد بناء لزميل **مقاتل منفرد**، اذكر عيوبك قبل توجيه الاتهام إلى زميلك واجعل الأمور تسير بطريقة مستقلة قبل أن تقترح أي مجال للتحسين.
- عند محاولة توجيه نقد بناء لزميل **قناص**، اذكر عيوبك قبل أن تحدد المشاكل الأكثر أهمية وقبل أن تقترح أي مجال ممكن للتحسين.
- وعند محاولة توجيه نقد بناء لزميل **أستاذ**، اذكر عيوبك عند محاولة ترتيب الأمور لكي يكون لها أثر على الآخرين قبل أن تقترح أي مجال ممكن للتحسين.
- وعند محاولة توجيه نقد بناء لزميل **قائد تشجيع**، اذكر عيوبك عندما يتعلق الأمر بتنسيق الأشياء وجها لوجه مع الآخرين قبل اقتراح أي مجال ممكن للتحسين.

وحتى إذا تطلب الأمر المبالغة في عيوبك لتصل رسالتك بطريقة لاتنطوي على تهديد. وهذه طريقة يفضل استخدامها لتوجيه رسالتك بصراحة إلى زميلك.

ملحوظة هامة: *إذا لم يكن عمل زميلك يؤثر عليك بصورة مباشرة ولايمثل تهديدا خطيرا للشركة فإن خيارك الأفضل هو ألا توجه نقدا بناء إلا إذا طلب منك ذلك.*

كيف تتغلب على تسويف زميلك

افترض أنه يجب عليك أن تسلم تقريراً هذا الثلاثاء وموجود لدىً زميلك، منذ ثلاثة أسابيع ماضية، المواد التي تحتاجها. هنا بعض المقترحات كي تتغلب على التسويف من جانب الذين تعمل معهم دون أن تفقد هدوءك.

- *الاعتراف بأن زميلك يُعاني من ضغوط العمل. حدّد وقت محدد للالتزام.* وحتى إذا كان زميلك يعاني من مشكلة إدارة الوقت فإن ذلك يُعد دليلاً على أنه يرى أن العمل في المقام الأول، لاترتب في هذا الافتراض اجعل الموقف في صالحك. ثم وضح الالتزام في وقت محدد. ضع حداً للوقت الذي تحتاجه لحل أو عرض مشكلتك ثم ابذل كل جهدك لاحترام هذا التقدير.

  "شيللي، أنا أعرف كيف كنت تتوق إلى مناقشة النظام الجديد. إنه شاق حقاً ولكن أخبرك بالحقيقة لا أعرف كيف ستأخذ به. أنا أتفهم أنه من الصعب عليك تنفيذ الأشياء الأخرى في القائمة خلال أسبوعين. ونظراً لعلمي بضيق وقتك فأنا أقترح الاجتماع معاً لمدة نصف ساعة لمراجعة هذه المذكرات على بريد المستهلك. يجب أن أُعد الأرقام على يوم الجمعة، هل يمكن أن نجتمع غداً في الساعة الثامنة والنصف؟ على أن ننتهي في التاسعة وبذلك تستطيع حل المشكلة والتغلب عليها".

- *اطلب تحديد الوقت كتابة واحتفظ بنسخة.* إذا كنت تتعامل مع شخص ما لايقول لا لأي شئ؛ يمكن أن تلزمه باحترام الموعد بأن تطلب منه أن يدون ذلك في ورقة. ويمكن أن تلخص المناقشة بنفسك ولكن يجب أن تقنع زميلك بأن يدونها وأن تقدم له نسخة إذا كان ذلك ممكنا. وكتابة الموعد بهذه الطريقة التي يمكن أن يقرأها شخص آخر له تأثير مفاجئ. كما أنها تقوي الذاكرة بشأن تحديد المواعيد، وتؤكد على المصداقية الشخصية وتساعد الشخص على أن يبدأ في بعض المسائل الاستراتيجية والتنظيمية الخاصة بتحقيق الهدف.

- *تأكد أنك لاتتعامل مع مسألة منبنبة*، يفترض الكثير من الناس أن زملاءهم يعانون من مشاكل التسويف، بينما في الحقيقة أنهم يختلفون في طريقة تقييمهم للمسائل الخطيرة. يقضي بعض الناس المزيد من الوقت في عملية تحري الحقيقة وعقد مؤتمرات مع الآخرين قبل القيام بعمل من المتوقع أن يكون خطيرا. وبالنسبة للكثير من الزملاء وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يعتبر التردد علامة على عدم التفاعل والضعف، فإنهم يحتاجون إلى بعض الوقت قبل أن يعترفوا بأن هذه العملية هي شئ آخر غير التسويف. ربما تحتاج وقتا إضافيا على وقتك المحدد عند التعامل مع هؤلاء الزملاء.

اختبار منظوري: التغلب على تسويف زميلك

- عند التعامل مع **مقاتل منفرد** يعاني من مشاكل إدارة الوقت، انتبه إلى أن هذا الشخص يميل إلى التركيز على مشروع واحد في الوقت. وإجراء مفاوضات حول سبل وضع مشروعك على مائدة المفاوضات قد يكون عمليا الآن. وسيكون من المجدي أن تضع مشروعك فقط على مائدة المفاوضات. ولكن يجب أن تطلب من الشخص أن يبدأ في بحث المشروع "في أسرع وقت ممكن" أو أن "يضعه في اعتباره لتناوله فيما بعد".
- عند التعامل مع **قناص** يعاني من مشاكل إدارة الوقت ركز على أسوأ النتائج التي يمكن أن تحدث إذا لم يتم اكتشاف الأخطاء في المشروع.
- عند التعامل مع **أستاذ** يعاني من مشاكل إدارة الوقت فإن تدوين كل شئ على الأوراق سيكون أكثر الطرق فاعلية. يميل أعضاء هذه المجموعة عامة إلى الرسميات المكتوبة سواء مايتعلق بالالتزامات والسياسات والإجراءات بالمقارنة بأعضاء المجموعات الثلاث الأخرى.
- عند التعامل مع **قائد تشجيع** يعاني من مشاكل إدارة الوقت اطلب وعدا مباشرا بالموعد المتوقع لإنهاء مشروعك. بمعنى آخر اطلب كلمة أخيرة منه. استمر في

ضغطك بطريقة دبلوماسية ولكن حاسمة، وإذا تعرضت لتهربه حاول أن تحصل على "التزام" شفهي أثناء الاتصال المباشر. معظم أعضاء هذه المجموعة ينجزون معظم أعمالهم خلال التفاعلات المباشرة مع الآخرين. لاتيأس فإن هدفك ليس أن تحملق في الشخص لحين الحصول منه على الالتزام الذي تريده، بل الهدف هو إيجاد علاقة شخصية كمهنيين يعتمدون على بعضهم البعض.

سبع طرق لتحويل العدو إلى صديق

أحيانا لاتستطيع أن تنتصر على زميل يكون مصمما على اتخاذ مواقف عدائية خلال تفاعلاتك معه. حتى إذا كنت تتعامل مع زملاء عدوانيين وعصبيي المزاج، فإنك تستطيع أن تقلل من الآثار العكسية لهذه التفاعلات. هنا سبع طرق للتفاعلات مع زميل يبدو معاديا لك:

- *تعرف على النوايا الإيجابية التي يتحصل ويستجيب بها الشخص* واستجب لها. بمعنى آخر إذا كان زميلك يساوم بشأن الأخطاء المفهومة في إدارتك. أوجد طريقة للتركيز على اهتماماتكما المشتركة بشأن السيطرة على النوعية. بدلا من الدخول في محادثات مطولة بشأن مايمثل خطأ وما لايمثل خطأ. وإذا تفحصت قليلا وصممت وحددت طبيعة الهدف الإيجابي وكيف أنه يساعدك على التقدم في المناقشة بطريقة بناءة فستكون قد قطعت شوطا طويلا على طريق نزع فتيل العداء.

- *لا تخش الاعتراف بالخطأ*. حتى إذا كانت طريقة عرض زميلك للرسالة لاتجعلك تقفز من السعادة يجب أن تكون لديك الرغبة دائما في الاعتراف بالخطأ إذا أثار الشخص الذي تتحدث إليه مسألة ذات أهمية فعلية. وهذا لايعني أن تعتقد أن الزميل العدواني يهاجمك دائما. يجب أن تأخذ الرسالة في الاعتبار أولا. ثم الراسل بعد ذلك. ويجب أن تحاول بجد لتكون واقعيا بشأن رد الفعل الذي تحصل

عليه. حتى إذا لم يعرض رد الفعل بطريقة موضوعية. وهناك سر صغير يجب أن تضعه في عقلك وهو أن اعترافك بالخطأ سيوقف تحريض الزميل عليك (إنها طريقة كلاسيكية تجبر الزميل على الصمت).

- *ركز على نجاحات الشخص الآخر*. إن ذكر إنجازات زميلك التي لاتتعلق بالعمل يمكن أن تكون فرصة لبناء الجسور بينكما. تذكر أن إظهار الاهتمام الحقيقي بأنشطة الآخرين هي طريقة لإظهار الاحترام والتقدير. إذا كان الزميل تسيطر عليه الأنانية والرغبة في السيطرة على المسائل ستكون في وضع جيد لنزع فتيل الصراع بالاعتراف بإتقانه لناحية معينة من نواحي العمل. وفي نفس الوقت إذا كان زميلك يريد التفاخر بشيء ما هل سيكون هناك أي عيب في السماح له بأن يتباهى؟.

- تجاهل الأسئلة المعادية أو التهديدية. مثل ماذا تعتقد أن تكون أنت؟ ألم تتعلم شئ في مدرسة خيالك؟ ألم تسمع عن شئ صغير يسمي خطة الطوارئ؟. هذه الأسئلة وغيرها من الأسئلة غير الظريفة لاتوجه من أجل الحصول على معلومات إطلاقا، بل إنها محاولات لكي تفقد رباطة جأشك وتفقد توازنك. لاترد بعاطفة على مثل هذه الأسئلة. تظاهر بأن هذه الأسئلة لم تخرج من بين شفتي زميلك وانتقل إلى الموضوع محل النقاش بقولك ماذا تخطط أن تفعل؟ كيف تأمل في عمل ذلك؟ وبذلك ستفقد زميلك فرصة إثارتك وستقلل من اعتماده على مثل هذه الأسئلة التهديدية.

- *كرر الرسالة التي سمعتها لزميلك لتتأكد أنك سمعتها بوضوح*. سواء كنت توافق أو لاتوافق عليها. فهي تمثل مفهومه للموقف وتستحق أن تؤخذ في الاعتبار فقد تكون كالآتي:

"إذا كنت أفهم ماتقول. أنت تشعر أننا لم نخصص وقتا كافيا لتطوير العمل قبل الانتقال إلى موضوع الإنتاج، وتعتقد أننا نخصص كثيرا جدا من الوقت والمال كي تدخل الأشياء مؤخرا في الدائرة. هل هذا تقدير عادل لما قلته؟"

يمكن أن يحقق هذا التكتيك المعجزات. إنها أداة أساسية لأي شخص يهدف إلى تقليل الاستقطاب في التفاعلات المباشرة. ليس من المتوقع أن يتفاعل زميلك بعدوانية إذا أوضحت له أنك سمعت الرسالة وأنك لاتنتظر دورك لتصيح.

- *دع الزميل يعرف أنك تحتاج إليه*. سواء فعلت ذلك أو لم تفعل، فإن الفكرة هنا هي الاستفادة من التألق الذي يصاحب تقدير الذات المصاحب لهذا الاعتراف، والتحرك بعيدا عن التفاعلات الاستقطابية وتقليل أو إبعاد التنافس أو الاستياء في المستقبل. اذكر مجالين أو ثلاثة مجالات تكون فيها معلومات وتوجيهات زميلك ضرورية للعمل. إذا توصلت إلى معرفة هذه المجالات فلن يحتج زميلك على ذلك كثيرا.

- *تابع باهتمام ومسؤولية*. بعد الانتهاء من المناقشة بينك وبين زميلك، يجب أن تستمر اتصالاتكما بشأن الموضوع محل البحث. سلط الأضواء سواء شفهيا أو كتابة على أي وجهة نظر جديدة تحصل عليها من تبادل الحديث. وأوضح أنك تقيم وتقدر المعلومات المناسبة التي حصلت عليها من زميلك بشأن هذا الموضوع أو موضوع آخر. إذا شعرت بارتياح نتيجة لعمل ذلك، أضف عنصر الانسجام في متابعتك التي توضح أنك تتوق إلى المتابعة البناءة بدلا من التفاعلات العدوانية على المدى الطويل.

اختبار منظوري: تحويل الأعداء إلى حلفاء

- عند محاولة تحويل **المقاتل المنفرد** إلى حليف، حدد الأوقات التي تساعد فيها على تمهيد الطريق تجاه معالجة مشروعه الملح. اعترف بقدرة الشخص على تحريك الجبال من أجل الشركة، لاتحاول أن تصف نفسك بالشخص الذي يتحمل أصعب الأعمال لساعات طويلة.

- عندما تحاول تحويل **القناص** إلى حليف، لاتسبح ضد التيار، أعطه شيئا لتصحيحه! بمعالجة المشكلة التي يتعرف عليها زميلك. أعرب عن تقديرك لقدرته

على اكتشاف الأخطاء. ومطالبة الشخص بعدم تصحيحك سيفقده الوسائل الأولية للاتصال وربما يؤدي إلى إحباط كبير. وبدلا من ذلك انقل لزميلك قدرتك الغريزية على اكتشاف الأخطاء في المجالات التي تنطوي أو التي لاتنطوي على خطر.

- عند محاولة تحويل الأستاذ إلى حليف، أظهر قدرتك ورغبتك في الالتزام بالتعاليم. يميل الأساتذة إلى مراجعة الأشخاص الذين يسيرون دفة السفينة بنوع من الشك أو حتى العداء. وإذا كان من الممكن حاول إيجاد نظام قام زميلك بإدخاله أو تطويره، وأثر عليك بصورة مباشرة ثم وضح كيف أن هذا النظام جعل عملك أكثر سهولة وفاعلية.
- عند محاولة تحويل قائد التشجيع إلى حليف، حدد إذا ماكان من الممكن أن تجعل الحياة أسهل لزميلك أو ربما أكثر أهمية. ركز على مبادرات الجماعة التي تشارك أنت وزميلك نفس اهتماماتها. الفكرة هي أن تعرض نفسك كعضو في الفريق مثل قائد التشجيع (وكلما شعرت بالراحة إزاء منح قائد التشجيع دورا قياديا كلما كان ذلك أفضل).

كيف تتعامل مع زملاء العمل الذين يعانون من مشاكل توجهات دائمة.

هؤلاء الزملاء هم الذين يميلون لسبب أو لآخر إلى رفض العمل كالأغبياء وهم يمتلكون مهارات ضعيفة ولايهمهم عمل أشياء قد تؤدي إلى إشارتك أو استيائك. وفيما يلي أربع أفكار لجعل الحياة أكثر احتمالا عندما يكون هؤلاء الأشخاص حولك.

- *إذا كرر مقاطعة كلامك استأنف حديثك من حيث توقفت*. إذا وجدت زميلك اعتاد على مقاطعتك، فابحث عن طريقة لمواجهة غير مباشرة بشأن مقاطعاته التي لاتقدرها. توقف قليلا قبل استئناف حديثك ثم أجر اتصالا بالعين مع زميلك لجعله يعرف أنك لاترغب فى المقاطعة. وعادة ماتكون هذه الوسيلة كافية لمساعدتك على نقل الفكرة.

- *لا تخش الصمت*. غالبا ماتكون الرغبة في ملء الصمت الذي يتخلل الحديث قوية. ولكن هناك وقت تكون فيه أفضل النصائح هي المقاومة. إذا تورط زميل في سلوك غير مناسب أو في إشارات غير لائقة بشأن الزملاء في المكتب أو في أي شكل من أشكال الاتصالات تشعر أنها غير لائقة فإن الصمت هو خير رد.

- *الرد على الشخص بعد الهجوم أو بعد إشارة غير لائقة*. عندما يشن زميلك هجوما شفهيا خاصة في اجتماع عام أو شبه عام فإنه يفعل ذلك على أساس أن المناقشة ستستمر بعد ذلك. في بعض الحالات تحاول أن ترد على هذا الشخص في الحال ومباشرة بدلا من أن تترك إشارته تمر في صمت. كما تم توضيح ذلك فيما سبق.

- أخيرا اصنع السلام بمدح أفضل ما لدى الشخص إذا كانت هناك مشكلة بينك وبين زميلك. ارفض المسألة سواء كان قد تم معالجتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بأن تقول شيئا ما مثل: "إنك لم تعتد على أن تلعب ألعاب كهذه ولست مثل كارل حتى إذا كان بالضبط مثل كارل فلن يؤدى ذلك إلى الجدل. وهذا هو تأثير بيجماليون (المذكور آنفا) وقد أوضح هذه الطريقة الفعالة دكتور ريك برينكمان ودكتور ريك كرسشنر في كتابهما. والفكرة ببساطة هي أن تمتدح هذه الناحية من الشخص التي قد تنقصه أو التي لاتوجد له أصلا. إن مدح الشخص لفضيلة تريد أن تزرعها فيه من شأنه أن يؤدي إلى تحسين في هذا المجال محل النقاش.

اختبار منظوري: التعامل مع زملاء العمل الذين يعانون مشاكل توجهات دائمة

- الزميل **المقاتل المنفرد** الذي يعاني من مشكلة توجه مستمرة من المتوقع أن يظهر آلية صحية للأنا. لاتدخل في مواجهة مباشرة مع هذا الزميل إذا كان من الممكن تجنب ذلك. وعند محاولة إنهاء مشروع، فإن المقاتل المنفرد قد يبدو تهكمي وغير محترف أثناء متابعة هدف رئيسي. انتظر حتى تهدأ العاصفة أو تتراجع الأزمة ثم

حاول أن توضح كيف أن المتغيرات في طريقة تفاعله معـــك ممكـن أن تجعـل الأمور أكثر يسرا للجميع.

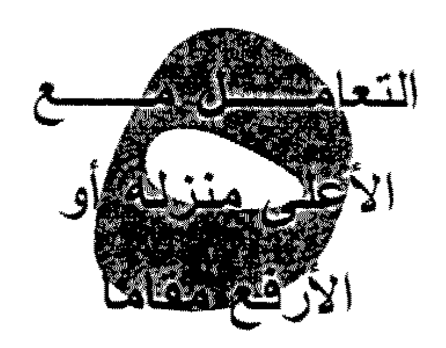
- والزميل القناص الذي يعاني من مشكلة توجه مستمرة من المحتمل أن يقع ضمـن تصنيفين: الصنف الأول الذي يعالج كل شئ على حدة في محاولة لإثبات إجادتـه للموضوع محل البحث (غالبا على حسابك). والنصف الآخر أو النوع الآخر هـو ذلك النوع الذي يقضي معظم اليوم يوضح سبب عدم إنجاز أي مبـادرة تحـاول بحثها وتتبعها، وهذا يؤكد أن الكثير من القناصة يرتبكون بسبب مهارتـهم الفنيـة والنوع الثاني هو القناص الذي يعرقل جهودك باستمرار، وببساطة فهو يحتاج شئ ما آخر يعرقله. قدم له الفرصة لعمل ذلك بطلب مراجعة المشـاكل فـي مجـال بطريقة جديدة بدون تخطيط. وفي نهاية تبادل وجهات النظر أبلغ زميلك بالأعمـال التي تخطط لعملها كي تتغلب على العقبات التي تواجهها في المجال الذي تهتم بـه حقا. إن الأمر يبدو كعملية فدائية. والحقيقة هي أن بعض القناصة تكـون أفضـل استراتيجية للتعامل معهم هي إبعادهم عن طريقك.

- الزميل الأستاذ الذي يعاني من مشكلة توجه مستمرة مـن المتوقـع أن يقـدم لك توجها عقليا يعتمد على القانون. وبالنسبة لبعض الأساتذة يبدو أن كل موقف يحتاج إلى توجيه قانوني وكل تشريع أو قانون يجب أن يرتبط بموقف معيـن. وأحسـن طريقة تستخدمها هنا هي عدم تحدي طريقة النظم والإجراءات التي يتبعها الأسـتاذ ولكن تظهر له أنك ترغب في الالتزام بالقنوات الشرعية لتحقيـق أهدافـك التـي يعتبرها بعض الناس خلاقة وتلقائية. ويمكن وصف الأستاذ في أسوأ حالاته علـى أنه فوضوي. وبالنسبة لهؤلاء الزملاء ربما تترجم مبادرتك إلى قانون وتعليمـات يتم إنجازها وديا بذكر مقارنات وسوابق وبتحديد الشروط الرسمية لمـا تريـد أن تنجز. لاتحاول إدخال حقائق جديدة وغير مألوفة في الموقف لأن ذلـك سـيضع زميلك الأستاذ في موقف الدفاع.

- الزميل **قائد التشجيع** الذي يعاني من مشكلة توجه مستمرة من المتوقع أنه يحب الثرثرة. بالنسبة لقادة التشجيع تعد التفاعلات المباشرة هي أفضل وأهم وسائل الاتصال. ويميل عدد منهم إلى نشر القصص سواء كانت حقيقية أو كاذبة أو الخاصة بالآخرين. وهذه العادة من الصعب التغلب عليها ولاتتوقع أن يحدث تغييرا لزميلك في هذا المجال. ولكن أفضل مايمكن أن تفعله هو أن تذكر وجهة نظرك بشأن الحديث عن الناس من خلف ظهورهم أثناء اجتماع خاص بينكما، باعتبارك عضو في الفريق وبدون أن تتردد، وتعرب عن أملك في ألا يتحدث عنك أحد في غيابك. وبعد عرض وجهة نظرك بدبلوماسية ابحث عن طريقة لفض الاجتماع بأن تحكي قصة عن نفسك.

ملحوظة هامة: *عند التعامل مع مشاكل التوجه المستمرة مع زملائك يكون من الأفضل عكس اتجاه الشخص أو وجهة نظره بدلا من تغيير وجهة نظره أو اتجاهه. لاتتوقع على سبيل المثال أن يتوقف القناص عن عادة سيئة. وأفضل طريقة للعمل هي إظهار أنك تتفهم أهمية الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة.*


** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة



إن فهم كل الآليات التي تحدد علاقتك مع رئيسك هو موضوع طويل المدى، وأمر لايمكن للإنسان أن يصبح ضليعاً فيه بين عشية وضحاها. فما من فكرة واحدة في هذا الجزء تكفي لتكوين تفاعلات منسجمة، عندما يسود جو من عدم الثقة وعدم التفاهم وتنشب صراعات مستمرة. ولكن باستخدام بعض الأساليب المناسبة المذكورة هنا، ستكون عندئذ في وضع يُمكّنك من تحسين أو ترسيخ مكانتك مع رئيسك.

راجع الأفكار الخاصة بالإنصات الواردة في الفصل الثاني، وليكن ذهنك متفتحاً واسمح لرئيسك أن يغير السياق دون أن يراوده شعور بالفشل. وعليك تكييف تناولك للموضوع معه. وإذا كان هناك مجموعة يعنيها هذا الموضوع، فعليك أن تغير تناولك طبقاً لمكانة شريكك في الحوار.

عشر أفكار مفيدة لحدوث التفاعلات اليومية المؤثرة مع الرؤساء

١- *اعرض أفكارك باختصار*. وضع في الاعتبار أن رئيسك لديه قائمة طويلة من الالتزامات والمواعيد عليك احترامها والدخول مباشرة في الموضوع. وعندما تلجأ لرئيسك لاتخاذ إجراء معين في قضية ما، عليك أن تبذل قصارى جهدك لتقلل الموضوعات المعروضة بحيث تكون في مذكرة من صفحة واحدة. (رغم

أن بعض المُدراء قد يطلبون، من وقت لآخر، تحليلات أكثر تفصيلاً إلا أنهم سرعان مايدركون قيمة هؤلاء المرءوسين الذين يمدونهم بالمذكرات ذات الصفحة الواحدة الوافية).

٢- *التزم بالحقائق التي يمكنك تأييدها، ولاتحاول أن تستخدم "لغة المراوغة"*. ماهي لغة المراوغة؟ أساساً هي أي جُمل ملاطفة أو جمل استثنائية تُخفف من معنى الجملة التي تحملها من أول نظرة. فهذا الصوت المصحوب بالأزيز أو الطنين الذي يتخذ أشكالاً متناهية في الصغر في إعلانات التليفزيون ماهو إلا مثال بارز للغة المراوغة أو التحايل. فكلما كانت مكانة رئيسك عالية في الإدارة كلما كان احتمال أن يكون ضليعاً في إدراك الكلمات المراوغة مثل: *تقريباً، على الأغلب، غالباً، ليس بالتحديد، عموماً*. إذا أردت أن تفوز بمكانة لدى رئيسك، عليك أن تختار عبارات لاتعتذر عنها وعندئذ تكون هي التي ترتكز عليها.

٣- *قدّم المعلومات واضحة*. فمن المحتمل أن يكون رئيسك غارقاً في تلال من المعلومات التي يجب أن يمحصها "ينخلها" كل يوم فبدلاً من إغراقه بأرقام متراكمة على مكتبه. قدّم تقريراً مختصراً شفاهةً أو كتابةً لما تعنيه تلك الحقائق التي تمر بك. ولو أن منتجاً جديداً تعرض لشكاوى مئات الزبائن استرجع منتجات الأشهر الثلاثة الماضية. كيف تراكم كل هذا في الثلاثة أشهر الأولى، وقارن بين منتج *آخر* جديد طُرِحَ في السوق؟

٤- *عليك أن تعرف متى تقدم المساعدة دون أن تطلب منك*. وعليك أن تدرك أن تقديم المساعدة أفضل من أن تضع رئيسك في موقف يستلزم طلبها منك، وهذه مقدرة ساعدت على سرعة الحركة وإنجاز العمل. فكثير من المُدراء ذوي المقام الرفيع – وخاصةً الذكور والأكثر خصوصية الذكور ذوي أرفع مكانة في الهيئة أو المؤسسة – استطاعوا أن يقرنوا عدم التأكد بالضعف وطبقاً لذلك تعلموا أن يحيطوا أنفسهم بأناس يملأون الفراغ من تلقاء أنفسهم. طلب المساعدة أو السماح بوجود فجوة في إبلاغ يُعد مأخذاً يمكن للمنافس أن يستغله.

وعند العمل مع مدراء ذوي مكانة مرموقة عليك أن تفهم أن الحاجة إلى القـــوة والتحكم قد يسيطران على تعاملاتك، وكثيرا مـــايكون الالتمـــاس مـــن أجـــل المساعدة متنكرا في صورة شكوى أو مجموعة جديدة من المقـــاييس يطبقـــها الآخرون.

٥- *لاتقص حكايات لا داعي لها*. فلو سمعت عن شائعة في مكان عمل من زميـــل فهذا أمر تعوزه اللباقة ويهز الثقة، فإن إفشاء مثل هذه الشائعة مـــن شـــأنه أن يؤثر في رئيسك وهذا أمر انتحاري. ومن المؤكد أن الكثـــيرين مـــن المـــدراء الممتازين مازالوا يعملون بمبدأ "أعطني شخصا أستطيع أن ألـــوي رقبتـــه إذا ماكان هناك خطأ". وإنه لأمر حقيقي أن إغراء مشاركة الإنسان أعمق مشـــلعره في لحظات ضعف مثل هذا المدير قد يعد أحيانا موقفا قويا للغايـــة. ولكـــن إذا عملت لدى شخص فأنت تعمل لصالحه فلا تخون الثقة. وإذا كانت علاقة العمل بينك وبين رئيسك قد أصبحت بمرور الوقت غير سوية فعليك أن تبحـــث عـــن موقع آخر، وعليك ألا تقلل من شأن الترابط المهني لأنك ماتزال مدرجـــا فـــي جدول الخدمة. عليك أن تتحمل وابحث عن وسيلة ما للتخلص مـــن الضغـــوط على ألا يكون هناك سرد لقصص ضد رئيسك.

٦- *لاتتعامل مع كل الأمور بحرفية*. فبعد وقوع حدث في المطار لـــم يكتـــب لـــه النجاح ثار الرئيس ريتشارد نيكسون على مجموعة مـــن الضبـــاط المعـــاونين وأمرهم "بعدم الهبوط في المطار". وبعد مغادرة الرئيس تأمل الضباط موقفـــهم. كيف بحق السماء يمكن تنفيذ مثل هذا الأمر؟ هل يمكن لبقية برنامج نيكســـون أن ينفذ دون رحلات جوية؟ هل يمكن إرسال رسول لإخبار الرئيس باســـتحالة هذا المطلب؟ هل يستطيع معاونو نيكسون أن يتجاهلوا الأمر المباشر من رئيس الولايات المتحدة؟ وبعد فترة من اعتصار الذهن وجد أحـــد المعـــاونين حـــلا للمشكلة. فقد أعد مذكرة تخاطب صميم اهتمام الرئيس. لن يكون هناك هبـــوط غير *ناجح* في المطار. ولتنفيذ هذا الهدف لابد من إعادة التركيز علـــى تنظيـــم

الأحداث الصحفية. فأحياناً تكون قراءة وتنفيذ *مايقصد* الرئيس أكثر أهمية من تنفيذه حرفياً.

٧- *إذا ماكنت في شك فتولى المسؤولية.* فكثير من المُدراء ذوي المستوى الرفيع يستمعون إلى أمور لاتعنيهم في شئ من أناس ينقلونها إليهم. فواحد من أبسط الوسائل وأكثرها فاعلية لتجعل نفسك مميزاً "بارزاً" عن هؤلاء الذين يتصل بهم رئيسك. وهو ماتقصده من هذه الكلمات التي تشعره بمنتهى السعادة وهي "سأهتم بهذا الموضوع". فإذا ماوعدت أن تفعل ذلك فعندئذ استمر في إخبار رئيسك بمجهوداتك، والنتائج التي يتوقعها في خلال مدة زمنية محددة.

٨- *في الأوقات العسيرة تَحَمّلْ اللوم واستمر.* هذا ليس بالضرورة ينطبق على كل رئيس عمل. ولكن في الحقيقة بالنسبة لبعض أصحاب القرارات البارزين (وخاصة الأساتذة وقائدي التشجيع) فإن وجود شخص ما راغباً في أن يأخذ على عاتقه اللوم، فإن هذا أمر عرضي كوسيلة معتادة لإدارة الأمور اليومية. بالنسبة لهؤلاء الرؤساء فإن إيجاد مثل هؤلاء الأشخاص هو سبيلهم في الحياة. وعادةً ما لايكون هذا أمر شخصي. فإذا احتفظت بتوازنك وتأقلمت مع طريقة عمل رئيسك وأظهرت رغبة في أن تتقبل الإيلام دون أن يؤثر هذا عليك، فمن المحتمل أن تشغل مكانة مرموقة تميزك عن الآخرين في الهيئة. ولكن إذا لم تجد ارتياحاً مع حركة العمل هذه فعليك أن تبحث عن رئيس آخر تعمل لديه.

٩- *تعرّف على الاهتمامات غير المتصلة بالعمل.* لو أن الحديث القصير ذو أهمية في تفاعلاتك مع زملائك فإن أهميته قد تتضاعف في مناقشاتك مع رئيسك. لهذا السبب فإنه لأمر هام أن تبحث عن نوع من المحيط الاجتماعي (وليس المهني) يتيح لك حرية الحركة مع رئيسك. فقد يكون المدخل موضوعاً عن "الرياضة" أو "برنامج تليفزيوني مفضل" أو – حتى – اهتمام أكاديمي مثل التاريخ الأمريكي. (وعليك أن تصدق أنه إذا التقى شخصان، واكتشف كل منهما الآخر فلن يفتقرا الحوار بينهما). وعلاقتك برئيسك ستكون سلسة عندما

يُقيّمك كرفيق على جانب من الإنسانية وليس كتابع أو مرءوس. وقد تنتظر حتى يكون رئيسك منشرحاً لتناقش معه ماتريد. وهناك أجيال متعاقبة عُرِفَ عنها الانتعاش عند ذكر نوع خاص من الموسيقى الشعبية التي يفضلونها (مثلاً موسيقى البيتلز). لهذا عليك أن تحاول معرفة أي الموضوعات تبدو مناسبة وتتبعها على أساس من "بطيئاً.. بطيئاً .. ولكن بثقة". في النهاية ستضع يدك على الموضوع الذي من شأنه أن يجعل رئيسك يتحدث. وإذا ماحدث ذلك، تقدم نحو هذا الهدف.

١٠- *دوِّن ملاحظات.* أهمية الاستخدام الأمثل لهذا الأسلوب تم مناقشتها من قبل. ولكن ليس هناك مكان أو وقت أنسب من أن يكون أثناء مناقشتك مع رئيسك. عندما تسحب نوتة المذكرات وتسجل باختصار وعلى عجل ملاحظات وتعليمات رئيسك، عندئذ تكون قد بعثت بسلسلة من الرسائل الهامة:

"إنني أنصت إليك"

"إن ماتقوله لَهام للغاية، ويلزم تسجيله في مذكرة دائمة"

"تستطيع أن تتمتع بالحرية لمناقشة الموضوع"

"ليس من الضرورة أن تتذكر كل النقاط التي مرت بك فسوف أناقشها في وقت لاحق"

"لاشك في مَنْ ستكون له السيطرة في هذا الحوار"

"ماسوف يحدث مستقبلاً سيكون نتيجة مباشرة لما تقوله الآن"

إن تفاعلك مع رؤسائك سيكون له انطباع حسن بالنسبة لنجاحك مستقبلاً أكثر من اتصالك بأي أفراد آخرين في مؤسستك. لأن أسلوب اتصالك مع هؤلاء الناس أمر شاق، ولأنه من المحتمل أن تجد الوقت لتحديد أفضل طرق للتعامل مع الرؤساء الذين تتقابل معهم كل يوم. فالأفكار الموجودة في الجزء الرئيسي من هذا الفصل تُحدد

استراتيجية محددة ومُعدلة تتلاءم مع المقاتلين المنفردين والقنّاصة وقادة التشجيع في أساليبهم للحصول على نتائج ناجحة، ستجد هذه البراعة في التخطيط تتدرج تحت "اختبار منظوري".

كيف تُطالب بزيادة في الراتب

التوقيت هو أهم شئ إذا ماأردت المطالبة بزيادة في الأجر من رئيسك. وإليك ست أفكار لعرض هذا المطلب بكياسة تُحسب لك:

- *تأكد من أن مظهرك مناسب*. فليس هذا وقت الجينز أو الـ تي –شيرت" في العمل حتى لو كان هذا الملبس المعتاد. تأكد أن الانطباع الشخصي عنك هو أحد عناصر احترافك العمل بصورة متزنة واثقة.
- خذ *دقائق معدودة لتسترجع ماستعرض على رئيسك قبل الجلوس للتحدث معه*. ماذا ناقش رئيسك في الأربع والعشرين ساعة الماضية؟ علامَ سوف يُركز في الأربع والعشرين ساعة القادمة؟ قد لاتستطيع الحصول على إجابة محددة لهذه الأسئلة، ولكن يمكن أن تتخيل "سيناريو تخميني". لو لديك فكرة بأن رئيسك يناقش أزمة طارئة أو يقوم بالتحضير لحدث هام أو، "كان الله معك"، يحاول فهم صفقة تم عقدها أو ميزانية يتم وضعها، عندئذ عليك أن تفكر مرتين قبل أن تناقش موضوع زيادة راتبك. انتظر حتى تهدأ الأمواج قبل أن تبدأ رحلتك. (إذا تعين عليك ذلك، ناقش رئيسك في موضوع آخر ولاحظ رد فعله لتقرر ما إذا كان توقيتك صائبا أم لا).
- *احتفظ بنبرة صوتك هادئة*. فقد تشعر بالعصبية، ولكنك في حاجة إلى أن تجد سبيلا لتعالج ذلك بطريقة واثقة متفائلة. وأحد الطرق السليمة لتحقيق ذلك هي أن تعرض تقريرا مفصلا عن مشروع ناجح قمت بتنسيقه واستخدم هذا التقرير كوسيلة لمطلبك الرئيسي لزيادة الراتب. وحتى لو شعرت أن راتبك ضئيل بصورة واضحة عليك أن تتجنب تضخيم الأمور. وتجنب الوقوع في خطأ في بداية حديثك

عن موضوع المرتب بطريقة تهكمية أو سخرية مرفوضة أو بلهجة فيها إدانة أو اتهام. التزم بالموضوعات السارة.

واستخدام النبرة الصحيحة هام للغاية. فإنك لاتعرف كيف سيتم تناول مطلبك هذا. فإن كنت متشدداً وعنيفاً فإن الرفض قد يترك شعوراً بالمرارة يدوم طويلاً بينك وبين رئيسك. والخلاصة هي أن تقدم مطلباً معقولاً - لا أن تتغير علاقتك بصورة دائمة إلى الأسوأ.

- *كن مستعداً أن تُحدد مقدار إنجازاتك وأن تقدم مايؤيد مطلبك.* كم من الأموال وفرتها للشركة عن طريق إنجاز شئ جديد؟ هذا الشيء لم يسبقك إليه أحد، وكن محددا قدر الإمكان، واستعن بطرف ثالث لتساند مطالبك لو استدعى الأمر، وعندئذ (ويفضل قبل أن يبدي رئيسك رأيا في الموضوع) انتقل مباشرة إلى قصة تبين بالضبط كيف أنجزت الأمور وكيف أن تناولك الملهم قد وفر للشركة وقتا ومالا. وحاول التلطيف من الحقائق الجافة بمصاحبة النوادر، لأنه من المحتمل أن يكون للقصص تأثير مقنع أكثر من الحقائق الجافة بمفردها. وأنت تحتاج للحقائق الفعلية – بطبيعة الأمر – ولكن اجعلها تسبق مطلبك الرئيسي الذي هو قصة النجاح.

تذكر أنك تطلب مالا *إضافيا*، لهذا يجب عليك توضيح طريقة أدائك للوظيفة *بصورة تفوق ماهو متوقع منك*. وحتى لو اعتبرت أن مرتبك الحالي أقل من المعدل أو غير مقبول، فعليك أن تأخذ برأي رئيسك في هذا الموضوع. فقد تم استلامك لمبلغ ما من المال لأداء عمل ما وأنت الآن تريد مبلغا إضافيا، ولكن إذا لم تؤد أكثر مما أوكل إليك عمله بطريقة منتظمة، أو إذا لم تخطط ببراعة لأداء أكثر من المتفق عليه، وتستطيع أن تبرهن على ذلك فإن معظم المدراء سوف يطلبون منك تأجيل طلبك هذا أو رفضه كلية. ويقترح بعض الناس أنه يفضل أن تلجأ إلى عوامل أخرى مثل مرتب شخص آخر في مجالك، وذلك أثناء مناقشتك مع رئيسك. ويمكن بالتأكيد أن تفعل ذلك إذا رغبت، ولكن كثيرا من الرؤساء

الممتازين في الشركات الصغيرة الملتزمة لن يكترثوا بموضوع مثل معدل أو نسبة الإنفاق وعندئذ قد يقترحون عليك أن تقوم بمحاولة البحث عن عمل لدى شركة تدفع لك المبلغ الذي تريده.

وإليك مثالا لما قد يحدث نتيجة طلبك بزيادة الأجر:

"ياسيد فريدريك، هل لديك دقيقتين فقط لعرض أمر ما عليك؟ شكرًا. أريد أن أتكلم للحظات فقط عن بعض أمور وأعمال قمت بأدائها هنا في قسم "خدمة العملاء". كما تعلم تم الاتفاق معي لتدريب الموظفين على نظام الكمبيوتر، وإنني لأشعر بمنتهى الارتياح والثقة أنني أقوم بعمل عظيم. ووصل أفراد المجموعة إلى سرعة إنجاز ٣٦٦٠ برنامج عمل للكمبيوتر. وشعرت أنهم استوعبوا بامتياز كل أنواع التعاملات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي من المحتمل التعرض لها. وعندما حان وقت تصميم وتنفيذ النظام الجديد شعرت بأنني قد قمت بإنجاز متميز لم يكن مدرجا في وظيفتي الرسمية. والتقيت بمعدي البرامج، *وأمضيت معهم وقتا طويلا لمساعدتهم في تنفيذ البرنامج، وساعدتهم في إنجاز النسخة النهائية قبل الموعد المحدد بأسبوعين. وهذا في تقديري قد وفر للشركة حوالي أربعة عشر آلاف دولار*. وأعتقد أنه من الإنصاف أن أبين أنني قمت بهذا مع الإبقاء على مسؤوليتي تجاه متدربين جدد وساعدت في تخفيض نسبة التغيب والتأخير بمعدل من ١٢% إلى ١٤% مقارنة بالعام الماضي. والآن ونحن بصدد النظام الجديد فإنني أقضي ليال طويلة لإنجاز ذلك الكتيب الذي سوف يساعد الموظفين الجدد لمسايرة هذا النظام تماما مثل ماتم مع فريق العمل الحالي. *وأنت تعرف ياسيد فريدريك أنني عندما كنت أعمل مع مصمم البرامج في الأسبوع الماضي أخبرني أنه لم يعمل في حياته مع شخص مدرب لديه هذا الفهم العميق للجوانب الفنية للنظام الجديد مثلي.*

من أجل كل هذا العمل الإضافي الذي قمت به وأقوم به الآن في تنفيذ النظام الجديد فإنني أشعر بالارتياح بشأن المطالبة بزيادة الراتب".

- *توقف عن الحديث. استرخ.* فالرؤساء يعرفون أنه من الشجاعة أن تسلك هذا السلوك، ومعظمهم لن يتركوك مُعلقاً هكذا لمدة طويلة. فأنت قد أظهرت أو برهنت على ثقة بالنفس بإثارتك للسؤال أو المطلب. إذن عليك أن تُظهر نفس السمة بأن تنتظر بصبر استجابة رئيسك. وقد يكون هذا أمراً غير مريح للغاية للحظات قصيرة ولكن يجب عليك أن تخترق الصمت. لاتُحدد رقماً معيناً ولاتُعيد على مسامعه نفس قصة النجاح. لاتغير الموضوع أو تعتذر عن مناقشته. انتظر رئيسك حتى يرد على الموضوع الذي أثرته. فهدفك أن تجعل رئيسك يقول شيئاً من الكلمات التالية: "حسناً! مانوع الزيادة الذي يدور بذهنك؟"

فلنكن واقعيين. فرئيسك قد يقول هذا أو قد يبدأ في الحديث من جانبه عن أن الميزانية محدودة أو أنك ستكون أكثر حظاً لو عملت لدى شركة ذات إمكانيات عديدة. وبعرض الموضوع بهذه الطريقة الاضطرارية وترك المسألة دون إجابة واضحة فيما يتعلق بالمبلغ المطلوب فهذا قد يزيد النزاع أو الخلاف إلى حد ما، وهذا ماسوف يركز عليه رئيسك. إذا ماحدث هذا عليك أن ترد بكلمة "تقريباً" أو "حوالي" وهذا أفضل من تحديد رقم بأن تبين الحد الأدنى الذي تقبله، وكذلك رقماً يبعث على التفاؤل كحد أقصى.

وعليك ألا تنكر حداً أدنى غير مقبول وكذلك عليك ألا تنكر حداً أقصى غير واقعي لاتستطيع تحمله الشركة أو المصنع أو الحالة المالية للمؤسسة التي تعمل بها أن تتحمله.

- *إذا نحّى رئيسك الموضوع جانباً أو طلب منك تأجيله حتى موعد الدورة المالية الرسمية.. فلا بأس، وهو كذلك!*. على الأقل فإنك قد حجزت لنفسك مكاناً في السنة المالية. (وعليك الاحتفاظ بمذكرة تشمل هذا الموضوع، وسجلّها باختصار

بعد الاجتماع) وعندما يحين اليوم الموعود ذكِّر رئيسك واسترجع معه ما وعد به في يوم كذا بتاريخ كذا. (ولو كانت طريقة حياتك ووسائل كسب الرزق لاتستحق التسجيل بعناية.. فما الذي يستحق إذن؟).

اختبار منظوري: المطالبة بزيادة في الراتب

ملحوظة هامة: *إذا طالبت رئيسك بزيادة في الراتب تعرض مباشرة لميوله أو نزعته الشخصية حتى إذا لم تكن من طبقة أو نوع رئيسك فعليك بالتظاهر بذلك بقصد التكلف على ألا تُغالي في أي جزء من منكرتك). وأثناء إعدادك للموضوع الذي ستشرك فيه رئيسك في الاجتماع، ضع هذه الحقيقة في ذهنك: أن الناس يحبون مساعدة معاونيهم أو مرءوسيهم الذين يشبهونهم في أسلوب عملهم!.*

- إذا طلبت من **مقاتل منفرد** زيادة في الراتب فعليك بإلقاء الضوء على تلك الأجزاء من سجل عملك إذا ما أخذت المبادرة في مشروع، وتكون بذلك أزلت العوائق بمفردك.

- إذا طلبت من **قنّاص** زيادة في الراتب فعليك أن تختار الأوقات التي تُحدد فيها المشكلات الخطيرة حتى لاتصبح في وقت ما نكسات مأسوية. وإن استطعت، استعرض عن طريق الأرقام المؤكدة، وحدّد بالضبط كيف أنك عملت بكفاءة وأنقصت معدل الخطأ.

- إذا طلبت من **أستاذ** زيادة في الراتب فعليك أن تتحدث عن النظم والإجراءات (رسمية أو غير رسمية) التي اقترحتها وجعلت من تعاملاتك مع الآخرين في الهيئة أكثر فعّالية وأقل عُرضة للخطأ. وإذا استطعت، استعرض عن طريق الأرقام المحددة كيف أنك أضفت إلى العمل قدراً عالياً من الكفاءة وقللت معدل الخطأ.

- إذا طلبت من **قائد التشجيع** زيادة في الراتب، ألق الضوء على تلك الجوانب التي تبين تميزك بين أفراد العمل وقد أضفت إنجازات هامة أثناء "وقت عصيب"

والاستشهاد بعبارات منمقة وتوقيعات الآخرين سواء داخل أو خارج الهيئة قد يكون مؤثرا بصفة خاصة بين المجموعة. (بصرف النظر عن المدير الذي تتحدث معه – فإن المقاتل المنفرد – القناص – الأستاذ أو قائد التشجيع – تأكد أن الشخص الذي تستشهد به ليس له علاقة بملاحظاتك المتكررة إذا كان هذا جزء من مباحثاتك بشأن المرتب).

***ملحوظة:** إن الأفكار الواردة في هذا الفصل يمكن تطبيقها بسهولة فيما يتعلق بطلب الترقية.*

كيف تحافظ على علاقة طيبة مع رئيسك حتى في الأوقات العصيبة

تأتي الأزمات وتذهب الأزمات، وتريد أن يعرف رئيسك أنه حتى إذا مابدت الأمور صعبة فهدفك أن تسير كل العمليات بسلاسة مع حد أدنى من تعكير الصفو. وإليك خمس أفكار للحفاظ على تآلف العمل مع رئيسك حتى إذا بدت الأمور عسيرة إلى حد ما:

- *سجّل ملاحظاتك.* هذه النقطة تم الإشارة إليها من قبل في هذا الجزء (وفي مكان آخر من الكتاب) ولكنها تستحق التكرار. فتسجيل البيانات بيقظة وتفكير سوف يكون له مؤشر طيب لدى رئيسك، وسوف يمنحك سجلاً دائماً لمداخل الموضوعات والتعليمات، وسوف يُكسبك موضعاً متميزاً بمرور الوقت. إذا لم تطبق شيئاً من هذا الجزء في تغيير الطريقة التي تتعامل بها مع رئيسك فعليك أن تطوع نفسك على هذه العادة في سلوكك اليومي.
- *لاتكن مُرتاباً من لحظات الصمت.* فكثير من الرؤساء يستخدمون الصمت كأداة تكلف أو وسيلة لفرض السيطرة على الحوار. فلا تجعل هذا يُروِّعك وأطلق العنان لفكرة ملأ الفراغ، وذلك عن طريق تكرار ماتقول أو عرض تعليقات حميدة عادة ما لا يزيد رصيدك لدى رئيسك. وإذا لم يكن لديك الشيء المناسب الذي تضيفه

للحوار فالتزم الصمت مع رئيسك (فغالباً مايكون مشغولاً في التفكير في فكرة تالية).

- *لاتفرط في عرض فكرة أو تتورط في حديث مراوغ.* كلما كان مركز رئيسك مرموقاً في الهيئة كلما قلّ تحمله لصيغة المبالغة أو الإفراط في استخدام العبارات المنمقة. (فالمُدراء ذوو الخبرة يتذكرون تماماً ماتعنيه التصورات المغرقة في التفاؤل أو المُضللة). حافظ على وعودك، واستخدم الكلمات ذات المعنى الواضح للجميع في الحجرة.

- *اعرض هدفاً أو معنى للأسئلة ذات الطنين المُنمق وليس المُحتوى.* "إذن .. هل علينا أن ننتظر للمرة القادمة قبل ملاءمة أرقام المبيعات للمستويات التي تنبأت بها؟" ياله من سؤال! ولكن ماالذي يسأل عنه رئيسك حقيقةً، وإن كان لايبدو كذلك في اللحظة الراهنة هو كالآتي: "ماهي الخطوات التي تتخذها حالياً لتساعدنا في تحقيق الأرقام التي كنا نتحدث عنها؟" أجب عن السؤال الثاني وطابقه مع "ماسلو" (تماماً مثل مانحتاج للعرض الأمثل والإنجاز الأفضل كذلك نحتاج إلى تحقيق المستوى الخامس من الأمر الواقع). "حتى إذا كان عليك أن تقوم بترجمة صامتة للحظات فعليك أن تتجاوب مع مقصد السؤال، ولاتأخذه حرفياً وأياً كان موقفك فلا تُجب بسخرية بدورك".

- استخدم عبارات موقوتة (مُحددة) يُرهق المُدراء من سماع الناس الذين يتحدثون عن المبادرات التي سوف تتم "في المستقبل القريب"، "في النهاية"، "على المدى البعيد"، (ذات مرة عندما أكد علماء الاقتصاد للرئيس فرانكلين ديلاونو روزفلت أن البطالة الضخمة سوف تُصحح من وضعها على المدى البعيد، عندئذ عقّب الرئيس بسخرية قائلاً "الناس لايأكلون على المدى البعيد"). جنِّب نفسك من هؤلاء المخادعين واستخدم عبارات موقوتة محددة، تلك العبارات التي تثق في صحتها. "رغم أننا مررنا ببعض الانتكاسات فإن المشروع سيكون مكتملاً وعلى مكتبك أول

سبتمبر، ولا أتوقع أن تكون هناك أي مشكلات في هذا المجال، ولكن إذا كان هناك احتمال حدوث شئ فسأخبرك به قبل أسبوعين على الأقل".

اختبار منظوري: تشجيع العلاقات الجيدة أثناء الأوقات العصيبة

- عندما تعمل خلال الأوقات الصعبة مع رئيس عمل ينتمي إلى **المقاتلين المنفردين** فلتكن تعهداتك حقيقة طبقاً لآخر موعد لإنجاز العمل، ونفّذ ماوعدت به. فالمقاتلون المنفردون يميلون إلى فهم مجال العمل بمفهوم الموعد المحدد بصفة شخصية. وغالباً مايتوقعون من الآخرين أداءً بطولياً قدر استطاعتهم خلال "الأوقات العصيبة". وقد تفقد أسهماً خطيرة لو حنثت بوعدك أو لم تف بموعد تسليمك.
- وعندما تعمل خلال الأوقات الصعبة مع رئيس ينتمي إلى **القنّاصة** عليك أن تُبدي اهتماماً بالغاً بمراقبة الجودة ومحو الأخطاء. هذه هي العناصر المصاحبة للوظيفة التي يتجاوب معها رئيسك بدرجة مؤثرة إذا تم عرضها في اللحظة المناسبة. فبالنسبة لـ القنّاصة فإن آخر موعد لإنجاز مُفضّل عن وجود هبوط في الجودة. (ادع أحد معارف المؤلف من القنّاصة لمناقشة أمور مثل: ماأهتم به بصفة خاصة هو تجنب المشاكل ذات الطبيعة المأسوية).
- عندما تعمل في الأوقات العصيبة مع رئيس من فئة الـ **الأساتذة** فعليك بتوفير معلومات كافية، واستند على الاختبارات السابقة والتجارب الماضية واتبع الإجراءات المدروسة قدر الاستطاعة، ولاتحاول اتباع الحدس أو الإلهام في حل مشكلة خطيرة. فأتباع الـ "أستاذ" يخشون من هؤلاء الذين يتبعون حدسهم ويخترعون قواعد خاصة بهم يسيرون بمقتضاها. (المُقاتل المنفرد – على النقيض – يميل إلى الترحيب بهؤلاء طالما أنهم يحرزون تقدماً ونجاحاً).
- وعندما تعمل أثناء الأوقات العصيبة مع رئيس ينتمي إلى **قادة التشجيع** ***فعليك*** *ألا تثير القلاقل*. فأثناء الأوقات الحرجة فإن العقلية التي يحتضنها بعناية قادة التشجيع التي تعتمد على *الكل في واحد والواحد للكل* بين فريق العمل سرعان ماتهوى.

والتصور الذي في ذهنك هو أن تكون عضو عمل يقظ يعرف أهمية تآلف الجماعة أثناء الأوقات العصيبة. وعليك أن تؤجل أي استفسار أو تساؤل ليس له ارتباط بهذا التصور. واعرض مشاكلك عندما تهدأ الزوبعة.

ملحوظة هامة: *أثناء فترات الأزمة عليك أن توفر لحظات صمت لتعوض رئيسك عن اللحظات المظلمة. لو كان رئيسك من أتباع المقاتلين المنفردين أو "قادة التشجيع" فأنت في حاجة إلى أن تُركز بمنتهى الانتباه أكثر من المألوف على الموضوعات الخاصة بمراقبة الجودة. لو كان رئيسك قنّاصاً أو أستاذاً فعليك أن تركز بصفة خاصة على الموضوعات الخاصة بمواعيد إنهاء العمل بإدارة الوقت وكذلك الموضوعات الخاصة بإدارة الوقت. وعندما تتعثر الأمور فإن رؤساء العمل – مثل معظمنا – يميلون إلى التركيز بصفة خاصة على الأهداف الرئيسية والنزعات الأساسية وينحون جانباً تلك الموضوعات التي لاتتصل بطريقة مباشرة بتلك الأهداف والميول.*

ماذا تفعل مع رئيسك المنهزم

عندما يفقد رئيسك أسهماً أو يخسر مناقشة شخصية تتعلق بمبادرة جديدة هامة من الجانب الآخر فإن أثر هذا يبدو واضحاً. لذلك نسوق إليك أفكاراً ثلاث تفيدك خلال هذه الفترة العصيبة:

- *أفسح المجال لفترة من الإحباط.* الوقت لايسمح بعرض موضوعات تافهة أو مبتذلة أو – في الوقت الراهن – موضوعاً هاماً. فمن طبيعة البشر التجهم أو العبوس بعد الهزيمة. فإذا ضغطت على رئيسك ليصدر قراراً بشأن موضوع ما الآن فقد تتلقى إجابة لاتروق لك. وإذا لم تواجه هذا الوضع الحساس حقاً فلتدع رئيسك يخلو بنفسه يوماً أو يومين ليزيل آثار الضغوط قبل أن تلقي على مكتبه بمشكلة أخرى.

- *راع الحديث القصير.* إن الطبيعة البشرية تود أن تناقش الأحداث الجارية في محيط عملك، ولكن أثناء هذه الفترة عندما يكون رئيسك حساسا لأي تعليقات تتعلق بالمعركة الخاسرة عليك أن تدير الدفة بعيدا عن كل مايتعلق بهذه المعركة. فبعض الرؤساء من المحتمل أن يحملوا أكثر التعليقات الحميدة على أنها هجوم شخصي.

- *احتفظ بأفكارك عن المعركة الراهنة لنفسك.* الآخرون في الهيئة يميلون إلى إلقاء "كل ماهو قذر" على ذلك القرار الذي لم يكن في مصلحة مديرك. عندئذ عليك مقاومة إغراء التورط في الاندماج معهم في مناقشة هذا الموضوع فقد يكون لهذا التورط عواقب وخيمة بالنسبة لك.

اختبار منظوري: التعامل مع الرئيس المنهزم

- عند التعامل مع رئيس عمل ينتمي إلى **المقاتلين المنفردين** فور هزيمة في معركة داخلية عليك أن تذكر مبادراته السابقة غير المتعلقة بالنزاع الراهن، تلك المبادرات التي نفذها رئيسك دون تعثر.

- عند التعامل مع رئيس عمل ينتمي إلى **القنّاصة** فور هزيمة في معركة داخلية، عليك أن تسرد أمثلة سابقة لا صلة لها بالنزاع القائم، وذلك عندما اكتشف رئيسك خطأً فادحاً كان من شأنه أن يكون سبباً في حدوث عواقب وخيمة بالشركة.

- عند التعامل مع رئيس عمل ينتمي إلى **الأساتذة** فور هزيمة في معركة داخلية، فلتذكر الأنظمة والإجراءات السابقة، دون التعرض للنزاع القائم التي طبقها رئيسك بنجاح.

- عند التعامل مع رئيس عمل ينتمي إلى **قادة التشجيع** فور هزيمة في معركة داخلية، فعليك أن تسرد أمثلة سابقة لا علاقة لها بالخلاف الراهن عندما حث رئيسك الآخرين على الوفاء بآخر موعد ممكن لإنجاز العمل.

كيف تطرح أفكارك على رؤسائك

لديك الآن فكرة عظيمة، فكل ماعليك أن تقوم به هو كسب تأييد ومساندة رئيسك أو من ذوي السلطة في الشركة. وإليك أفكارا خمس ليحظى موضوعك بالاهتمام والعناية التي يستحقها. اهتم بإدماجها ضمن مايعرض على رئيسك أو على من هم من ذوي المستوى الرفيع في الإدارة.

- *استعرض وسائل النهوض وأسباب التقهقر بتوسع.* أي مدير يستحق هذا المنصب سوف يسأل هذا السؤال "ماذا إذا لم ينفذ هذا العمل؟" هذا الاستفسار يمكن أن يتفرع إلى أي عدد من التساؤلات المحددة. ماهي تقديرات أو قيمة الريع أو الفائدة عن المبيعات؟ لنفترض ٥٠%. ماذا لو تضاعفت طالما تدرب أناس على النظام الجديد الذي طبقته؟ ماذا لو أن المدة الزمنية لتصميم الإنتاج الجديد الذي تتحدث عنه حوالي ثلاثة أشهر بدلاً من شهر واحد؟ هذه هي الأسئلة التي سيوجهها إليك المُدراء ذوو الكفاءة (وكذلك المُدراء الذين ينتمون إلى القناصة والأساتذة من المتوقع أن يوجهوا هذه النوعية من الأسئلة بأشكال مذهلة وطرق مُربكة). اعرض هذه الموضوعات مباشرة بعقلية متفهمة كما يروق لرئيسك. وبعد كل هذا فإن شخصاً ما سوف يفكر فيما سوف تفعل إذا لم تسير الأمور كما خططنا لها. لو أنك هذا الشخص فسوف تثبت وجودك كلاعب في فريق متقدم فكرياً، وسوف تزداد احتمالات تبني فكرتك كما خططت لها بصورة أو بأخرى. (وسوف يؤخذ مطلبك بالتصديق على موضوعك موضع الاعتبار). كن مستعداً لتخطيط ووضع سلسلة من الخطط للطوارئ والانتكاسات المتوقعة أكثر من مجرد التركيز على سيناريو "أفضل إنتاج".

- *ابتعد عن كلمة "فائدة".* مُدرب في مجال المبيعات يُدعي "انتوني بارينيلو"، مؤلف الكتاب الرائع *"البيع لفيتو"*، يبرز أن أساتذة اتخاذ القرار لايميلون إلى التعامل الحسن مع هؤلاء الذين يداومون على مناقشة هذه الجزئية مراراً. وحقيقة الأمر أن كلمة "فائدة" ذات مدلول مُحيّر حتى لدى الشخص البارز في الشركة الذي قد

لايستوعبه تماما. (ويوضح بارينيلو أن الشخص الذي يتمتع بالأفكار التقدمية للغاية عن قيمة الربح، رئيس الحسابات، غالبا مايكون من بين أقل مدراء الشركة قـوة). تحدث عن الإنجازات والإسهامات وعن مصادر الدخل. تحدث عـن المبيعـات، ولكن لاتتحدث عن الربح أو الفائدة.

فالمدراء بصفة عامة وذوو المستوى الرفيع بصفة خاصة يتفادون التحدث عن هـذا الموضوع. (فالكثير منهم لايعرف بأمانة، مقدار الربـح أو قيمـة الفوائـد لـدى مؤسساتهم إلى أن يخبرهم بها رجال الحسابات).

- *اعرض أفكارك واضحة، وادمجها بعنصر مرئي مستخدماً الألوان.* مـع مـرور الأيام نجد أنفسنا نعيش في مجتمع الإبهار البصري. ولايؤخذ عليـك عقـد تلـك الجلسات التي تتجاذب فيها أطراف الأحاديث بصفة غير رسمية عن مشـروعاتك، ولكن مايستحق أن يؤخذ في الاعتبار هو أن تلك الأفكار تصبح ملموسة وواقعيـة عند تنفيذها على الورق. فالناس يقدمون عروضهم على ورق بينما يعدون بالتفكير في المقترحات الشفهية ولايتابعونها. وعند تقديمك لعرضك التمهيدي ليكـن فـي اعتبارك مزايا الملخص القوي في صفحة أو صفحتين مزداناً بالرسوم والألـوان، وذلك أفضل من تقييم مطول للموضوع من شأنه أن يأخذ من وقت رئيسك نصـف ساعة أو أكثر ليتمكن من استيعابه.

فهناك *ميزتان في الإيجاز:* من المحتمل أن يقرأ المستمع إليك وثيقتك، إضافة إلـى أنك لن تضيع وقتاً طويلاً لإعداد معالجة عميقة قد تتجه في الاتجاه الخاطئ. فلـو قررت أن تقدم وثيقة مختصرة ذات ألوان مؤثرة فتأكد أن هذا سوف يُحدد بوضوح خطط الطوارئ التي أعددتها وكذلك المستندات اللازمة. ويجب أن تكـون قـادراً على تلخيص هذه الأمور شفهياً عندما يسألك عنها رئيسك. وعليك أن تعد ملزمـة تفصيلية "خطوة بخطوة" بعد أن تكون قد أنجزت المطلوب من الإدارة العليا.

- *ألق الضوء على الفوائد المادية الملموسة.* إذا اعتقدت أنك تستطيع أن تزيد من مصادر الدخل، قُل إلى أي مدى. إذا اعتقدت أنه يمكنك أن تخفض ساعات العمل فما عدد الأيام في تقييمك؟. إذا اعتقدت أنه يمكنك أن تُقلل نفقات العمالة المؤقتة فوضح كيف، وحدّد مَنْ مِنَ العمال المؤقتين يمكنِ الاستغناء عنه في تقديرك.
- *لاتلتزم دائماً بالإجابة بنعم أو لا.* هناك بعض الأفكار العظيمة تؤجل للحظات قبل تنفيذها. والضغط على رئيسك لاتخاذ قرار فوري قد يُسبب ضرراً لكليكما. فمن المستحسن أن تنتظر حتى تسنح الفرصة لتعديل أوجه الخلل ولإعطاء رئيسك الفرصة لاستيعاب الفكرة تماماً. لاتخشْ من استرداد أو استرجاع فكرة أنت مؤمن بها كلية كل أسبوع أو أسبوعين؛ لأن هذا النوع من النغمة الملحة بلطف قد يكون هو السبيل لإقامة أساس التخطيط الذي من شأنه أن يكفل التنفيذ الناجح.

اختبار منظوري: عرض أفكارك

- عند عرض فكرة على **المقاتل المنفرد** ركِّز على مفهوم واحد تعرف أو تؤمن تماماً أنه يلقى هوى في نفس الشخص. لاتتورط في تفصيلات واحتفظ بضربتك وأجب عن الأسئلة التي تُثار. والطلبات المتراكمة غالباً ماتضيع بين هؤلاء المُدراء الذين يتمتعون برؤيا تفاؤلية فيما يتعلق بالزمن.
- عند عرض فكرة على **القنّاص** فلتأخذ في الاعتبار دمج المقتبسات من المجموعة الثالثة في الزبائن المتوقعين أو أعضاء مجموعات البحث. والمُدراء التابعون لهذه المجموعة تعلموا من الخبرة أهمية إنشاء أو تكوين مستوى معين قبل التقدم بمشروع، وكذلك توقيعات المصادر الموثوقة أو أناس يعكسون عن كثب صورة المستمع. كل هذا سوف يساعدك على اكتساب ثقة القنّاص.
- وعند عرض فكرة على **الأستاذ** كن مستعداً لمناقشة طويلة المدى ولاتندهش لو أن الأستاذ طلب منك العديد والعديد من المعلومات تقوم على أساس المتابعة.

والعديد من الأساتذة يشعرون بقلق فيما يتعلق باتخاذ قرارات في المقام الأول والمبادرات الجديدة ترعبهم في بعض الأوقات. وبدلاً من أن تقول "لا" ببساطة بالنسبة لكل شئ (رغم أن هذا يلقى هوى لدى أكثر من واحد من الأساتذة) فإن الرد النموذجي أن تطلب جداول أو رسومات بيانية أكثر وتحليلات أكثر واختبارات أكثر. وبما أن هذه السلسلة أو المجموعة قد تكون مخيبة للآمال فعليك أن تتقبل الحقيقة التي تتمثل في نمط العمل اليومي إذا ماكان رئيسك "أستاذاً". ودعّم بالوثائق كل شئ واجمعها في ملف ضخم في كل دورة وعندئذ يستطيع الـ "أستاذ" أن يقول أنه الآن ينظر في صفحة ٣٤ من ملف ١١٧، هذا هو عرضك المنقح حديثاً المدعم بالبحث. لاتحاول تنفيذ حيلة تريد بها التملص من رئيسك، وذلك بعرض فكرة شخص آخر ما لم تناقش هذا معه أولاً.

- عند عرض فكرة على **قائد التشجيع** عليك أن تبذل جهداً لإظهار رضاك عن مناسبات ماضية محددة عندما ساعدك الشخص في الاستفادة من أعضاء الجماعة (أو من الموظفين في الأقسام الأخرى والبائعين أو الزبائن). عليك أن تؤدي هذا *قبل* عرض نقدك لأي نقطة. ألق الضوء على المساعدة التي تحتاجها في لم شمل الجماعة لمواجهة آخر موعد هام لإنجاز العمل.

كيفية الحصول على مد لموعد إنجاز العمل

لنفرض أن المشروع مطلوب الأسبوع القادم وأنت على يقين أنك لن تستطيع إنهاءه في الموعد المحدد. إليك *ثلاث أفكار* لتحقيق أغراضك في هذا الاجتماع الحاسم عندما تطلب وقتاً إضافياً:

- *سلّط الضوء على الثقة.* عندما يقيم رؤساؤك المواقف، فهم غالباً مايسألون أنفسهم ما إذا كانوا إزاء نكسة أو عقبة مؤقتة يمكن التغلب عليها خلال الوقت المحدد الذي أشرت إليه أو أن المشروع ببساطة لايمكن التحكم أو السيطرة عليه. قدّم بحثك

وابحث عن آخر موعد لإنجاز العمل والتزم به (وهذا يشمل تقليل المدة إلى حد ما) ثم أظهر لرئيسك أنك واثق مما تقول. أرسل المؤشرات الصحيحة لطبيعة عملك واجلس منتصباً، وانظر إلى عين رئيسك (ولاتُحملق) ولا تتململ أو تبدي قلقاً. وعند إجابتك عن أسئلة متعلقة بالمشروع، *لاتتردد أو تتراجع*. قدّم أحسن تقييم للوضع الراهن دون أن تترك مجالاً "لتعكير الجو".

- *تغلب على المشاكل المحتملة من اختلاف النوع*. تجنب التردد يُعد أمراً هاماً بصفة خاصة للنساء اللائي يتعاملن مع الرؤساء الذكور. وكما توضح "ديبورا تانن" في كتابها أن كثيراً من الرجال يقيمون كفاءة الشخص بمراقبة وقوفه الظاهري، وغالباً مايقللون من عدد المرءوسين الذين يظهر ضعفهم لأنهم كثيري السؤال. فالنساء العاملات عامة يسلكون المنهج الدقيق بحثاً عن الحقيقة في تناول المهام المعقدة، وهم في ذلك أفضل من الرجال، وهذا يؤدي إلى تركهم الخدمة على المدى البعيد، ولكن هذا قد يكون ضاراً بهم إذا ما احتاجوا مداً لموعد إنجاز العمل فإن كنت امرأة تتعامل مع رئيس من الرجال خاصةً هذا الذي يميل إلى المخاطبة الجافة الموضوعية في تقييم الموضوعات الهامة. فهنا تتحقق منفعتك القصوى في تبني اتجاه رئيسك دون تردد عند المطالبة بوقت أطول. فالكثير من الرؤساء الرجال الأفاضل يجدون استجابة من خلال السطور: "نحن في حاجة إلى نظرة إلى هذا" أو "إنني لست متأكداً بعد" وهذا كدليل أنك لاتعرف كيف تنظم وقتك. وأعظم فرصة عند التعامل مع هذه النوعية من الرؤساء أن تقدم تقييماً صريحاً مباشراً، وأثبت أو برهن على أنك قمت ببحثك وبسرعة أغلق أبواب الصمت المريب التي تتبع سؤالاً من رئيسك.

- *سجّل ذلك كتابةً*. قدم لرئيسك تعهداً مكتوباً بموعد جديد لإنجاز العمل، وهذا أفضل من التعهد الشفهي. حدّد تاريخاً تستطيع الالتزام به، وقدمه في مذكرة ذات صفحة واحدة واضحة إلى رئيسك.

اختبار منظوري: الحصول على مد لموعد إنجاز العمل

- عندما تطلب من **المقاتل المنفرد** مدا لموعد إنجاز العمل، ألق الضوء على نواياك وأهدافك قبل إظهار العوائق التي اضطرتك إلى طلب مزيد من الوقت. فالمقاتلون المنفردون المكتفون ذاتيا لايطيقون تقديم الاعتذارات، وقد يعتبرون مجهوداتك ضد قدراتهم الجوهرية "لإنجاز العمل". وهنا قد لاتفوز في هذا السباق، لذلك التزم بالموضوعات التي تستطيع أن تحصل على الموافقة عليها: "ماتعلمته، وماتأمل في تحقيقه، وكيف تخطط في سبيل تنفيذه وكم من الوقت سوف تحتاج. تخيل نفس المعاني (الاستقلال – الحكم الذاتي – الثقة) التي ستدور في ذهن رئيسك إذا كان في نفس الموقف.
- إذا طلبت من **القناص** مدا لموعد إنجاز العمل عليك أن تبين كيف أن الوقت الإضافي الذي تطلبه سوف يساعدك في تجنب أو التخفيض إلى الحد الأدنى من وقوع خطأ فادح. قدر النفقات والمدة التي سوف تنجم عن ذلك الخطأ لو قمت بالهجوم أو انتقاد المشروع.
- إذا طلبت من **الأستاذ** مدا لموعد إنجاز العمل عليك أن تتبع نفس النصيحة الخاصة بالقناص ولكن زد عليها، إذا أمكن، وذلك بإشادتك أو استشهادك بموقف مشابه لموقفك (الأساتذة يستحسنون مد الموعد، ويقبلون التجاوزات إذا لم ينتج عنها كارثة أو نكبة).
- إذا طلبت من **قائد التشجيع** مدا لموعد إنجاز العمل ضع في اعتبارك تعزيز هذا المطلب بواحد أو أكثر من زملاء العمل ليكون مطلبا جماعيا. فإن قادة التشجيع يجدون صعوبة في رفض المطالب المعقولة الصادرة عن "مجموعة العمل". إذا لم تستطع إلحاق شخص آخر ليؤيد مطلبك لمد المدة فعليك أن تركز على أخذ تعهد الأشخاص فردا فردا للوفاء بالموعد الجديد لإنجاز العمل الذي اقترحته.

***ملحوظة هامة:** عليك أن تقيم على مسؤوليتك الوقت المطلوب، ولاتكن متفائلاً أكثر من اللازم. والتزم بتعهدك. فمطلبك الأول لمد موعد إنجاز العمل قد لايكون مدعاة للغرابة، ولكنه بصفة عامة يبعث على السرور أكثر من مطلبك الثاني.*

كيف تتجنب تكليفك بمهمة

إنه أمر فيه شئ من المراوغة، وقد لاتكون دائماً قادراً على إنجازه لما فيه من مصاعب. إلا أن هناك بالتأكيد أوقاتاً ننصحك فيها أن تقوم بالمحاولة. وإليك أربعة اقتراحات حول أفضل الأوقات التي تخبر فيها رئيسك أنك لست الشخص الأفضل للقيام بالمهمة التي تدور بذهنه:

- *حاول أن تفهم مدى الأهمية التي يعلقها رئيسك على المهمة.* هل النتائج النهائية للأمور المالية الربع سنوية متوقفة على التكملة الناجحة لِمَا كُلِّفت بالقيام به؟ أم أن هذا المشروع تم إقصاؤه جانباً من ناحية رئيسك بعد أسابيع أو شهور من التسويف؟. عندما تدرك كم لهذا المشروع من أولوية لدى رئيسك عليك في الحال اتباع النصيحة التالية.
- *إذا كان المشروع يمثل أولوية بدرجة كبيرة أو أهمية عاجلة لدى رئيسك.* فتقدم بحذر واسأل أسئلة لاتحمل معنى التهديد أو الإثارة. (هل أنت مهتم بمناقشة بعض المقترحات البديلة بشأن هذا الموضوع؟) فإذا وجدت مدخلاً قدّم *على الأقل ثلاثة مقترحات* بالتفصيل بشأن استكمال ناجح للمهمة، ولخّص أي مزايا متعلقة بالقدرة الإنتاجية أو الوقت المتاح الذي يمكن الاستفادة به عن طريق تلك المقترحات البديلة. وهنا تكتمل اللعبة الخادعة. (وإذا لم تُحدث مفعولاً، عليك ببذل محاولات أخرى ليتم إقصاؤك عن المهمة التي قد لاتكون موضع اهتمامك).
- *إذا كان المشروع يمثل أهمية ثانوية لدى رئيسك.* فاطلب لحظات قليلة لمناقشة الأمر، ثم قدّم مقترحاتك مباشرة. أعط لرئيسك فكرة عن طبيعة الشكوك المحيطة بالمشروع (هذه الشكوك يجب بطبيعة الحال أن تُظهر شيئاً ما بالإضافة إلى نفور

إلى حد ما من العمل). اشرح الأسباب الفعلية التي جعلتك تتساءل ما إذا كنت الرجل المناسب للمشروع، وحدد في مسودة أو مسودتين المقترحات البديلة الممكنة، واطلب مباشرة الاسترشاد برأي رئيسك بشأن هذا الموضوع.

- *في كلتا الحالتين فإنه يمكنك أن تعرض بطريقة مباشرة أو بأسلوب ماكر، حقيقة أنه يمكنك أن تعمل بكفاءة أكثر للشركة، وذلك عن طريق التركيز على أمر آخر.*
إذا استطعت اعرض تقييما مدعما بالأرقام والفوائد التي ستعود على الشركة إذا ما أوكل إليك عملا آخر. حاول أن تعرف إذا كان المشروع الذي تحاول تنفيذه يتمتع بأهمية قصوى لدى رئيسك، وتقدم بعرض مباشر نحو النقطة الجوهرية أو النتيجة الأخيرة بشأن موضوعات أخرى.

اختبار منظوري: تجنب تكليفك بمهمة

- عندما تحاول تجنب مشروع آل إليك عن طريق **مقاتل منفرد** حاول التركيز على مشروع آخر أكثر أهمية من هذا الذي أنت مسؤول عنه شخصياً وله موعد مُحدد مسبقاً.
- عندما تحاول تجنب مشروع آل إليك عن طريق **قنّاص** حاول التركيز على مشروع آخر أكثر أهمية وأنت مسؤول عنه شخصياً فيما يتعلق بالتصدعات الخطيرة اللاحقة به والتوريطات ذات المدى البعيد.
- عندما تحاول تجنب مشروع آل إليك عن طريق **أستاذ** حاول التركيز على مشروع آخر أكثر أهمية تعمل فيه مع آخرين، مشروع ذو عيوب خطيرة وتوريطات على المدى البعيد.
- عندما تحاول تجنب مشروع آل إليك عن طريق **قائد التشجيع** حاول التركيز على مشروع آخر أكثر أهمية تعمل فيه مع آخرين، حدّد له موعد إنجاز مبكر.

ماذا تفعل عندما تختلف مع رئيسك

أنت ورئيسك بشر، ومن طبيعة البشر اختلاف وجهات النظر فيما بينهم من وقت لآخر. وهنا أسوق إليك *أربعة* اقتراحات للحفاظ علي دوام العلاقة الطيبة خلال الوقت الذي تختلف فيه وجهة نظرك عن وجهة نظر رئيسك بشأن مشروع ما.

- *التزم بتحديدك لمقدار شئ ما.* وهذه نقطة هامة بصفة خاصة. ويجب أن يوضع في الاعتبار هذا الأمر لو كان رئيسك *أستاذاً* أو *قناصاً*، وكذلك هناك نظام معين يستلزم أن نتبعه أثناء أي خلافات مع أي رئيس. والفكرة هنا هي أن تبتعد عن إطلاق أحكام عامة أو إبداء آراء، وركِّز على الأحداث والعبارات والنماذج المدعمة بالبراهين. ليس معنى هذا أن تقول أنه من غير المتوقع أن يستخدم رئيسك تعميمات عارضة شاملة بل يجب توقع هذا. ولكن عند عرضك وجهة نظرك بشأن مشروع تحت المناقشة أو البحث ابتعد عن أسلوب الضغط على رئيسك، واحترم داخلياته. ثم ألق الضوء على ذلك الجزء من المشكلة التي تؤرق رئيسك، بمعنى تجنب عبارة "أنني لا أعتقد أن حسابات المبيعات التي تتنبأ بها واقعية" واستبدلها بـ:

  "سيدي! إننا نتوقع أن نبيع من هذا المنتج خمسين ألف وحدة في العام"، هكذا يكون التصويب نحو الهدف. ولكن يظل التساؤل قائماً حول ما إذا كان هذا ممكناً. فأنت تعرف – خلال العام الماضي – أجرينا ثلاثة إعفاءات فقط كان من شأنها دفع العديد من وحدات الإنتاج، وهذا ضمن مايزيد عن مائة وعشرين إعفاء. هل نحن واثقون من أن هذا المنتج سوف يكون من بين منتجات القمة الثلاثة في العام القادم؟".

- *في ذات الوقت تذكّر أن المنطق له* حدوده. الفكرة هنا هي ألا تقوم بهجوم ذهني محكم على وضع رئيسك – فهذه أساساً فكرة سيئة – ولكن أن تستخدم حقائق ليست محل نزاع لتجذب رئيسك برفق نحو النظر إلى الوقوف بطريقة أخرى، فإذا ماحققت ماتتطلع إليه من توصيل الحقائق المتعلقة بالموقف، وغيِّر الأسلوب

المنطقي وأتح لرئيسك الفرصة لتقييم الظروف من ناحية الأفضلية التي حددتـــــها. (ولك أن تقدم مقترحاتك المصحوبة بالنوادر التي تساند أسلوبك في التناول).

- *استخدم الأسلوب الإيجابي.* حتى لو اختلفت مع رئيسك بشأن موقف يتمسك بــــه. عليك *ألا تستخدم* لغة معادية في تقييمك للموقف أو في تبادلك الحوار معه، وابتعـد عن *الكلمات: "خطر – لايصلح – غير مستقر – به عيوب – خطأ – إساءة"* وذلـك عند مناقشة جزئية تروق لرئيسك. (من الأسهل أن تدع مثل هــذه الكلمـــات تــرد عرضا من خلال المناقشة).

- *اعرف متى تتراجع.* هناك وقت تعرض فيه رأيك، وهناك وقت تتذكر فيــــه مــن يكون رئيسك؟ فإذا لم تكن موفقا في مجهوداتك في إلقاء الضـــوء بمـــهارة علـــى المشكلات المتعلقة باختلاف تناولك للموضوعات مع مايفضله رئيسك، فكر بجديـــة في تحويل الدفة: واتبع نهج رئيسك. فالموضوعات التي حاولت تبليغها قد وصلـت أو على الأقل تم التعرف عليها. فالقدرة على إنهاء الصراعات عنصر أساسي فـــي استقرار العمل والنجاح. لاتلتزم بالعبارة النمطية "طبقا للمبدأ..." فإن هذا قد يـؤدي إلى سلسلة من المجادلات العنيفة بينك وبين رئيسك.

اختبار منظوري: معالجة أوجه الاختلاف

- عندما تجد نفسك على خلاف مع رئيس ينتمي إلى **المقــــاتلين المنفرديــن** ألــق الضوء بمهارة على أي جزء من الخطة يروق لك ويمثل تناولا مباشرا خاليا مـــن البيروقراطية للموضوع المطروح للنقاش أفضل من ذلك الذي يدور بذهن رئيسك. **فالمقاتلون المنفردون** أحيانا يحملون على تغيير آرائهم لو أنهم اقتنعـــوا أن هــذه المبادرة تمثل أسلوبا مباشرا مبسطا أو انسيابيا، ولو استطعت أن تبين أن حلولــــك المقترحة لاتعمل على إتمام مهام معينة لعدد من العاملين من مستويات مختلفة فـــي الهيئة أو أنك ستعرض نتائجك بطريقة أسرع، عندئذ سوف تفوز بتــــأييد *المقـــاتل المنفرد*.

- عندما تجد نفسك على خلاف مع رئيس ينتمي إلى **القناصة** ألق الضوء بكياسة على جزء من الخطة تفضله، ويمثل تناولا أكثر دقة وخلو من الأخطاء للموضوع المطروح للمناقشة أفضل من ذلك الذي يدور بذهن رئيسك. فالقناصة يمكن أحيانا أن يتخلوا عن آرائهم إذا مااقتنعوا أن تلك المبادرة تمثل أفضل طريق نحو نتيجة خالية من الأخطاء. ولو أنك أظهرت كيف أن حلك المقترح يقدم انحرافات وتصدعات أقل من هذا الذي يقترحه رئيس العمل، عندئذ قد تفوز بتأييد *القناص*.

- عندما تجد نفسك على خلاف مع رئيس ينتمي إلى **الأساتذة** ألق الضوء بذكاء على أي جزء من الخطة يروق لك ويمثل طريقة مثبتة وتم اختبارها للحصول على الهدف أفضل من ذلك الذي يدور بذهن رئيسك. *فالأساتذة* يمكن أحياناً أن يحيدوا عن موقفهم لو أنهم اقتنعوا أن تلك المبادرة تمثل تناولاً تم تجربته بدقة. لو استطعت أن تبين أن حلولك المقترحة قد تم الأخذ بها في مكان آخر في مواقف مشابهة، عندئذ ستفوز بتأييد *الأستاذ* ولكن لاتندهش إذا ما طلب رئيسك إجراء اختبارات أكثر قبل تطبيق أو الأخذ بما تقترح).

- إذا وجدت نفسك على خلاف مع رئيس ينتمي إلى **قادة التشجيع** فعليك أن تسلط الضوء بحذق على أي جزء من الخطة تختاره أنت ويمثل تناولاً للموضوع يقود إلى وجود تناغم أو انسجام أكثر بين العاملين أفضل مما يدور في ذهن رئيسك. فإن *قادة التشجيع* يمكن أحياناً أن يتأرجحوا لو أنهم اقتنعوا أن هناك مبادرة معينة تمثل حداً أدنى لتوقع حدوث تمزق بين الأفراد العاملين في الهيئة. لو استطعت أن تبين كيف أن حلولك المقترحة سوف تعمل على الإقلال من سوء التفاهم وتأزم العلاقات وانتشار العداء أو التنافر بين العاملين كل يوم، عندئذ ستفوز بتأييد قادة التشجيع.

كيف تقدم شكوى إلى رئيسك

هناك مشكلة وتشعر بصدق أنه يجب أن تتكلم مباشرة بشأنها. الأسلوب الذي ستسلكه سيكون له تأثير كبير على رد فعل رئيسك. إليك *ثلاثة* مقترحات من شأنها أن تجعل رئيسك يتوقف، ينظر، وينصت إلى ماتريد أن تقول:

- *تجنب التلميحات الصارخة.* ضع في ذهنك أن كلمة "صاخبة أو صارخة" ليست مرادفا لكلمة "وقحة". فالتلميحات اليومية هي تلك التي لايلحظها أحد. التلميحات الصارخة هي تلك التي تصرخ قائلة "هنا توجد مشكلة" ولكن تسمح للمتلقي أن يتظاهر أن الموضوع استرعى انتباهه دون تحريض. نحن لانتحدث عن تظاهر رئيسك (الإشارات الصارخة يجب أن تتم على انفراد) أو استخدام الوقت كذريعة لإظهار شعورك بالإحباط نحو موضوع آخر. إن مانتحدث عنه هو موضوع لايمكن إقصاؤه بشأن مشكلة تلوح في الأفق، فيمكن إبلاغها كما يلي:

  "أنت تعلم أن المؤتمر سوف يعقد بعد ثلاثة أيام فقط وقد طلب مني *"مارك"* هذا الصباح مواعيد حجز الطائرة. إنني أعرف أنك أردت مني أن أنحي جانباً ترتيب الأمور إلى مابعد الاجتماع بالناس في *"تنسون ويركس"* ولكن قد تكون الفرصة سانحة للالتقاء مع كل شخص الآن لنعرف المؤيد والمعارض. هل اليوم مناسب لإنجاز هذا الموضوع؟".

  لاحظ أن هذا موضوع مختلف تماماً عن الشكوى التي وضعناها في أذهاننا.

  "إنك دائماً تؤجل الأشياء حتى الدقيقة الأخيرة، لماذا بالله عليك لم تنفذ ترتيبات السفر الأسبوع الماضي في أول موعد أعلنتكم به؟".

اتباعك للمثال الأول سوف يقودك نحو الطريق الذي تنشده، واتباعك للمثال الثاني قد يؤدي إلى طردك. فعندما تشكو إلى رئيس عمل فإن ما تفعله حقاً هو ترجمة الرسالة بصفة عامة. (أنت دائماً تترك الأمور حتى الدقيقة الأخيرة) هذه العبارة قد تؤدي إلى انطباع لايمكن تجاهله في التحدث عن موضوع محدد متصل بتلك

الرسالة. "حان الوقت أن نُخطط للسفر". إذا بعثت بالرسالة بصورة صحيحة دون نفور قد توفر لرئيسك وقتاً لتغيير الأسلوب الذي يسبب مشكلة في المقام الأول. ولكن لاتطلب تغييراً من رئيسك إلا إذا كان لديك البديل.

- *تذكر قاعدة العشر ثوان*. هؤلاء الذين يتعاملون مع رجال أعمال من الفئة الممتازة وكذلك موظفي الحكومة يتبعون بانتظام قاعدة بسيطة "إذا أردت شيئاً فاعرض مطلبك أو قدم ملحوظاتك خلال عشر ثوان" هذا المبدأ جدير بأن تلتزم به عند محاولتك أن يتخذ رئيسك قراراً بشأن موضوع شائك، ركِّز مباشرة على الموضوع المطروح، وليكن هدفك واضحاً لايشغل مساحة كبيرة من وقت رئيسك فأحياناً مايكون الموضوع واضحاً وقوياً، ويتم عرضه في عشر ثوان وعندئذ لايحتاج مجهوداً لإيضاحه.

- *إذا ماواجهت نوعاً من المضايقة المستمرة والتمييز وسوء المعاملة من رئيسك*. فعليك تناول المشكلة كما يلي. في معظم الأحيان إذا نظرت إلى رئيسك فاشرح له أنك تتوقع حدوث مشكلة في الأفق وبحزم، ولكن بأدب وضح أنك ستكون أكثر إقبالاً على العمل. وإذا وجدتما سبيلاً آخر للتفاهم سوياً فإن شعورك بعدم السرور سوف يختفي. عندئذ دوِّن بعض الملاحظات متضمناً التاريخ والوقت. ومن غير المتوقع أن يلجأ رئيسك إلى السلوك التقليدي. اجتمع برئيسك مرة أخرى، واذكر له أن لديك بعض النقاط المدونة خاصة بالمشكلة. وهنا تكون الرسالة "لقد تركت آثاراً للموضوع". إذا كان رئيسك لم يكترث بالمشكلة، فأنت تعمل لدى رئيس غير موفق. عندئذ اطلب نقلاً أو أرسل شكوى بالبريد أو مع ممثل للشركة أو ابحث عن عمل في موقع آخر.

اختبار منظوري: الشكوى إلى رئيسك

- عندما تحاول العثور على رئيس ينتمي إلى **المقاتلين المنفردين** للتركيز على شكواك فعليك أن *تلقي* الضوء بمهارة على تلك النقاط الخاصة بحاجتكم إلى

تكريس كل الانتباه على العمل طبقاً لمبدأ *المقاتل المنفرد* ليمكن – كقاعدة عامة – التعرف على نوع العمل الذي تم تجربته مرات عديدة.

- عندما تحاول العثور على رئيس ينتمي إلى **القنّاصة** لعرض شكواك عليك أن *تلقي* الضوء على اكتشافك ذا الكفاءة المميزة، وحدّد الأخطاء في مناطق معينة من العمل واطلب تغييراً يقوم على أساس اتباع أسلوب في الإنجاز، وارفق اكتشافك بالوثائق، ووضّح الأسلوب الذي ترى تغييره، والذي من شأنه أن ينتج عن تطبيقه الإقلال من الأخطاء أو حدوث اشتباكات.
- عندما تحاول العثور على رئيس ينتمي إلى **الأساتذة** لعرض شكواك فعليك أن تقدم مقترحاتك بطريقة تركز فيها على حاجتك إلى تطبيق إجراء ناجح موجود فعلاً، إجراء مستحدث، ويتم تطبيقه في موقع آخر. *فالأساتذة* يشعرون بارتياح في تطبيق نظم تم تجربتها وأثبتت نجاحاً أكثر من تطبيق التي لم يتم اختبارها. كما هو الحال مع *القنّاص* سجّل كل ماهو غير كفء أو يجلب تصدعاً. وهذا من شأنه أن يؤيد موقفك.
- عندما تحاول العثور على رئيس ينتمي إلى **قادة التشجيع** لعرض شكواك فعليك بعرض اقتراحاتك، وذلك بالتركيز على كيف أن أسلوباً جديداً لإنجاز العمل سوف يحدث تحسناً، ويقود إلى توفير جو عمل أفضل لكل فرد. وضّح أسلوبك الذي يحمل التفاؤل وكيف أن الأسلوب الراهن لمعالجة الأمور سوف يكون له آثار سيئة ومعوقة للعمل. *فقادة التشجيع* بصفة عامة يتطلعون إلى وجود وسائل تحافظ على أن تعم السعادة أفراد العمل.

نقل الأخبار السيئة، تجميع قواك: كيفية التعامل مع رئيس يعتقد أن لديك مشكلة تتعلق بالجودة أو بالأداء.

إذا ماكان رئيسك يعتقد أن هناك مشكلة، فماذا تظن؟ إنك تواجه مشكلة. إليك فيما يلي خمس أفكار لمعالجة المواقف حينما يشكك رئيسك في أدائك أو جودة عملك.

- *كن في الصدارة.* صرّح بما تعرف.. وبما لاتعرف. وإذا ماحاولت إقناع رئيسك بأن لديك معرفة في مجال لاتعرف عنه شيئاً، فإن ذلك لن يُسفر إلا عن تعميق مدار عدم الثقة. ومن الأفضل أن تذكر حاجتك للمساعدة في أحد المجالات التي تُعاني من فجوة مهارية خاصة بها بدلاً من استنفاد كل وقتك وطاقتك في محاولة تمويه تلك الفجوة.
- *تناول موقفك بعقلية حل المشكلات.* لاتتذلل، ولاتمضي الاجتماع كله في الاعتذارات، ولا تُركز انتباهك على الماضي، وأظهر لرئيسك أنك مهتم مثله تماماً بإيجاد حل للمشكلة التي تم اكتشافها، ووضّح أنك تتوق إلى سماع اقتراحات بشأن كيفية تحسين مدخلك.
- *لاتُحدد مشكلة أبداً دون طرح ثلاثة حلول ممكنة على الأقل.* كن مستعداً للقيام بأي عمل تتطلبه عملية تحديد ثلاثة حلول ممكنة للمشكلات التي يتم تحديدها لك. ضع نفسك مكان مُشرفك: إلى أي مدى سترغب في نجاح شخص ما في أحد المشروعات؟ ربما تشعر كما لو كانت المشكلة تُلقي في طريقك، فبدلاً من الشعور بالقلق حول كيفية تخطيطك للدفاع عن نفسك أو إعداد شروح مُفصلة لبيان السبب في خطأ شخص ما، عليك بإعداد استراتيجيات فعّالة من أجل تحسين صورة الموقف. اذكر الخيارات ذكراً مُجملاً، ووضّح لمُشرفك أنك تتولى المسؤولية كاملة عن تحسين الأمور. ويحمل الرقم ثلاثة سحراً بلاغياً معيناً، فعندما تذكر الخيارات الثلاثة التي قمت بإعدادها فإنك تبعث برسالة فحواها أنك اتخذت مدخلاً مُفصلاً

إلى حد ما نحو المشكلة. وعندما نسمع أن لدينا ثلاث احتمالات نختار بينها فإننا – لسبب ما – نفترض أن هناك فرصة طيبة لنجاح واحد منها.

➢ *إذا ماتعين عليك مخاطبة موضوع تعلم أنه سيصعب على مُشرفك التعامل معه، فعليك إصدار "بيان تحذيري" بسيط.* يُعد هذا أسلوباً جيداً للتقليل من احتمال تفجر ثورة من الغضب، ولكن ينبغي عدم الإفراط في استخدامه.

الفكرة بسيطة، فبدلاً من الاستجابة بشكل مباشر لسؤال تتضمن الإجابة عليه معلومات تعلم أنها لن تكون سارة، فعليك بتضمين بيان تمهيدي موجز لتنبيه رئيسك إلى حقيقة أن هناك بعض الأخبار السيئة تلوح في الأُفق. وحالما تبعث إشارتك التحذيرية فلتتقبل المسؤولية الملائمة عن الموقف الحالي، طارحاً خياراتك الثلاثة كما ذكرنا تواً. وإليك مثالاً للصيغة التي قد يبدو عليها بيانك التحذيري:

"لقد استعرضت يا "ميل" كل المراسلات الخاصة بالشهور الثلاثة الماضية، وأود أن تعلم أنني وجدت شيئاً قد لايسعدك، لأنه لم يسعدني أنا حتماً. فهناك خطأ في عملية الجمع وقع سهواً لأول مرة في أغسطس، ولم ألحظه. وقد كانت التقارير ربع السنوية الأخيرة أقل بمبلغ ثلاثة عشر ألف دولار. لقد كنا مدينين، ولم يكن في حسابنا نقود في ربع السنة الأخيرة وقد توصلت إلى ثلاث طرق لمواجهة هذه المشكلة، فهل تود الاستماع إليها؟".

بعد نقل الأخبار السيئة، قد تجد في نفسك حاجة إلى ترك رئيسك يُنفس عن نفسه قليلاً بسبب ماحدث، فلا تتعجل بذكر الحلول الممكنة التي أعددتها، بعد استقرار الأمور ستكون مازلت متقدماً على رئيسك بخطوة أو اثنتين، لأنك ستكون قد أعطيت بعض التفكير لمسألة ما يتعين القيام بها بعد ذلك، بينما رئيسك لم يفعل. وعند هذه النقطة فإن هناك احتمالاً لابأس به هو أن رئيسك سيرغب في التعرف على الخيارات التي تريد اقتراحها.

- *احتفظ بمرحك*. حتى وإن ارتكبت خطأً فإنك لست بشخص سيئ، فــلا تتصــرف كما لو كنت الوحيد الذي أخطأ، ولاتتصرف كمن لايعنيه الأمر تماماً. إنما احتفــظ برباطة جأشك حتى لو كان ذلك يعني أن تتنفس بعمق قليلاً كي تستعيد توازنـــك. فلو أنك أبديت علامات الضعف تحت وطأة توبيخ رئيسك الداخلي، فقــد يتوصــل رئيسك إلى أنك ببساطة لاتمتلك مايمكنك من التغلب على العقبات الخارجية التــي تكثر في عالم الأعمال. وضع في حُسبانك أن بعـــض المُـــدراء يراقبــون كيفيــة استجابة مرءوسيهم أثناء الحوارات الصعبة – مثـــل المناقشـــات الدائــرة حــول الأخطاء المتعلقة بالعمل – عند قياس الرحمة تحت النيران. إن كيفيــة *اســتجابتك* لأحد المواقف تعد أكثر أهمية بكثير من تفاصيل المشـــكلة التـــي تواجهـــها، لــذا فلتوضح لرئيسك أنك سوف تتغلب على أي مشكلة حددها لك حتى وإن كان هنــاك عثرة في الطريق على مبعدة ميل أو ما إلى ذلك إلى الـــوراء، وذلــك بمســاعدة الرئيس بالطبع. (لو أنك أحسنت استغلال الفرصة فسيمكنك تحويل التوبيـــخ إلـــى مخاطبة المستوى الخامس عند "ماسلو". فمساعدة الزملاء الصغار علـــى تطويــر تقدمهم في العمل، حتى أولئك الذين يخطئون من حين لآخر يمكن أن تكون جــزءا مهما من عملية تحقيق الذات).

اختبار منظوري: التعامل مع رئيس يرى مشكلات خاصة بعملك

- عند تناول مشكلة خاصة بالجودة أو بالأداء أثناء إجراء مناقشة مع رئيـــس مــن **المقاتلين المنفردين**، فعليك أن تجد الفرصة الملائمة لإبراز قصص من مــــاضيك توضح كيفية تغلبك على العقبات من أجل تحقيق أهداف مهمة بمفـــردك تقريبـــا. وستكون هذه القصص حتما ذات صدى قوي لدى المقاتل المنفرد الذي قام بلا شـك بجمع نوادر من هذا القبيل عبر الزمن. ومن خلال مشاركته تلك القصـــص فـــإنك سوف تطمئن رئيسك بأنك – في الواقع – الشخص الذي يمكنه تحقيق النجاح فـــي المراحل الصعبة".

- عند تناول مشكلة خاصة بالجودة أو بالأداء خلال مناقشة تجريها مع رئيسك **القناص**، فعليك أن تجد الفرصة الملائمة لإبراز قصص من ماضيك تبين كيف أنك استطعت اكتشاف أخطاء كان يمكنها أن تسفر عن وقوع كوارث في الوقت المناسب لتجنب المغبات السيئة. ومن المرجح كثيرا أن تحقق هذه القصص نقاطا لصالحك لدى القناص الذي تمكن حتما من تكديس النوادر من هذا القبيل عبر الزمن. ومن خلال التأكيد على هذه الأحداث التي مررت بها في الماضي فإنك سوف تساعد رئيسك على الاطمئنان بأنك – في الحقيقة – الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه من أجل مراجعة الأمور المهمة.

- عند تناول إحدى المشكلات المتعلقة بالجودة أو بالأداء أثناء مناقشة تجريها مع رئيسك **الأستاذ**، فعليك أن تجد الفرصة الملائمة لإبراز قصص من حياتك الماضية تبين كيفية تطويرك لنظام أو إجراء جديد لمعالجة حادثة طارئة لم يسبق التنبؤ بها، مؤكداً على الأشياء الرهيبة التي كان من الممكن أن تحدث إذا لم تُصمم طريقة أداء العمل الجديدة. ومثل هذه القصص ربما تكسبك قدراً من الاحترام من جانب الأستاذ الذي مر حتماً بتجارب مماثلة. ومن خلال التأكيد على هذه الأحداث التي مرت بك في الماضي، فإنك سوف تساعد رئيسك على الاطمئنان بأنك – في الواقع – الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه من أجل المحافظة على سلامة سير العمليات في مقر العمل.

- عند تناول إحدى المشكلات المتعلقة بالجودة أو بالأداء أثناء مناقشة تجريها مع رئيسك **قائد التشجيع**، فعليك أن تجد الفرصة المناسبة لإبراز قصص من ماضيك تبين كيفية مساعدتك على حل مشكلة من خلال التأكيد على أهمية أحد أهداف الفريق. ومن المرجح أن مثل هذه القصص ستكسبك نقاطاً لدى قائد التشجيع الذي يقضي الكثير من يومه محاولاً التوصل إلى طريقة لجعل الناس ينظرون في نفس الاتجاه. ومن خلال التأكيد على هذه الأحداث التي مرت بك في الماضي، فإنك

سوف تساعد رئيسك على الاطمئنان بأنك – في الواقع – الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه من أجل مساعدة الفريق على تحقيق أهداف مهمة.

كيفية عمل فحص لذاتك

سواء أكنت مكلفا بإعداد مراجعة للراتب أم لا، فإنه ينبغي عليك عمل مراجعة مكتوبة عندما يتم دراسة العلاوات السنوية، وتقوم بتسليمها لرئيسك. فحيازة شيء مكتوب على الورق يجعل إسهاماتك التي قدمتها على مر السنة الماضية شيئا ملموساً، وسوف يسمح لك ذلك بتنظيم أفكارك بشكل متماسك. وتكمن الفائدة العُظمى في كتابة *أي* مبادرة على الورق في كونها طريقة تعطي المتسلم شيئاً ملموساً – ألا وهو قطعة الورق – يتعين عليه فعل شئ تجاهه. ومن المحتمل أن يكون راتبك هو أفضل مجال تستغل فيه الفوائد الناتجة عن استخدام هذه الديناميكية أكثر من أي شئ آخر.

وإليك فيما يلي خمس نصائح من أجل إعداد فحص ذاتي تحريري ناجح. ويمكنك استخدام هذه النصائح كما هي مقدمة، أو تقوم بتعديلها لتناسب الإجراءات الرسمية الخاصة بمؤسستك إذا ماطلبت منك عمل تقييم تحريري للذات في وقت مراجعة الرواتب.

- *حدّد المقدار، ثم حدّد المقدار، ثم حدّد المقدار.* لاتكتف بذكر أدائك للمهمة "س"، إنما عليك القيام ببعض من التمحيص لإيجاد المقدار التقريبي للمبلغ الذي ربحه صاحب العمل كنتيجة لقيامك بهذا الفعل أفضل من الشخص العادي. ولاتكتف بالكلام عن عملك في قسم التسويق، إنما عليك أن تتحدث عن العائد الإجمالي الذي حققه القسم خلال حملاته، واكشف (بشكل مسؤول!) عن أرقام تقديرية مرتبطة بمبادرات معينة كنت مسؤولاً عن القيام بها. *لا* تقدم أرقاماً جزافية، وقم بتكريس الوقت والجهد اللازمين لتوفير أرقام حقيقة، وعمل تحليل للنتيجة النهائية لإسهاماتك.

- *لو كان هناك حطام قطار فلا تدّع أن هذا لم يحدث.* لن يستجيب مدراؤك بشكل جيد لتقييم ذاتي يغفل أي إشارة إلى أزمة أو مشكلة متعلقة بالأداء أثيرت أثناء فترة إشرافك. لذا عليك أن تعترف بما حدث، ذاكر ماتعلمته منه، ثم ننتقل إلى الموضوع التالي.

- *لاتسجل على الورق مقدار علاوة معينة تعتقد أنه ينبغي لك أن تحصل عليه.* هذه هي وظيفة المدير، فإذا ما غاليت في تقدير المبلغ فقد تجعل مديرك "يتجاهل" بقية رسالتك. وإذا ماحددت مبلغاً منخفضاً للغاية، فإنك حتماً ستلغي احتمال حصولك على علاوة أكبر.

- *اختتم رسالتك بطرح تقييمك للمجالات التي تأمل أن تُحقق النمو فيها والتحسن.* وإذا لم تفعل هذا فسوف تترك نفسك عُرضة للاتهامات بأنك لاتستطيع أن تكون موضوعيا تجاه وظيفتك.

- *اعرض ذكر التفاصيل، ولكن لا تُفرط في ذكرها.* من المحتمل أن يكون رئيسك شخصاً مشغولاً، لذا فلابد أن يقتصر فحصك لذاتك على صفحتين ماستطعت (وصفحة واحدة أفضل) فالمدير الذي يجد أنه لزاماً عليه الانتهاء من قراءة فحص ذاتي مفصل وشامل بشكل غير معقول قد يتساءل أين وجدت الوقت لكتابته بأكمله مشيراً إلى ما كان ينبغي عليك عمله بدلاً من ذلك!.

وإليك مثالاً لما قد يبدو عليه فحصك الذاتي الموجز:

"فحص ذاتي: شارون بتروبرث. لقد كان هذا العام عاماً مثيراً بالنسبة لي، فقد تمكنت من القيام بدور رئيسي في عمل *ست عشرة حملة جديدة*، وذلك أكثر مما قام به أي شخص سابق في هذه الوظيفة خلال سنة. وحملتي مارتن وفاليو – بليكس وحدهما يمثلان *أربعمائة ألف دولار في عمل جديد للمؤسسة*. لقد كنت فخوراً جداً بفكرة وتنفيذ حملة باتريميت، لأنه كان يتعين الانتهاء من المشروع بينما كان وضعنا الخاص بفترة ما قبل الإنتاج مفتوحاً

فقمت بتنسيق كل ذلك العمل دون تكلفة إضافية للشركة. وقد كان من الممكن لعملية استئجار استثماري خاص للقيام بهذا العمل في غضون فترة تزيد عن ستة أسابيع، كان من الممكن أن يتكلف مبلغاً من عشرة *إلى اثني عشرة ألف دولار*. ومع بدايتي العمل للعام القادم فإنني أود أن أُحقق تحسناً في المجالات الآتية: تحسين مهاراتي الخاصة بالتصميم الجرافيكي باستخدام الحاسب، والعمل بمزيد من الفعالية مع الرجال في مجال التصميم، وتحسين سير العمل في نطاقي من خلال الرد بشكل أسرع على الهاتف ورسائل البريد الإلكتروني. وبشكل عام، فإنني أشعر بأنني كنت مساهماً مهماً في نجاح الشركة هذا العام، وآمل في الاستمرار كعضو في الفريق في شركة كونروي للإعلان مادامت المكافآت والتحديات مناسبة. وأعتقد أن هذا سيكون الحال لسنوات عديدة مقبلة".

اختبار منظوري: القيام بعمل فحص ذاتي.

- عند عمل فحص ذاتي لتقديمه لمشرف من **المقاتلين المنفردين**، فعليك إبراز إنجازاتك المستقلة ومقدرتك على الوفاء بالمواعيد النهائية الرئيسية بمساعدة قليلة من الآخرين.

- عند عمل فحص ذاتي لتقديمه لمشرف من **القنّاصة**، فعليك إبراز مقدرتك على التعرف – بمفردك تقريباً – على الأخطاء التي كان يمكنها أن تُكلف الشركة مبالغاً هائلة من المال لو أنها مرت دون أن يكتشفها أحد.

- عند عمل فحص ذاتي لتقديمه إلى مشرف من **الأساتذة**، فعليك إبراز مقدرتك على التوصل إلى مداخل ذكية لمعالجة المواقف التي دائماً مايمر بها الآخرون. وينبغي عليك أيضاً التفكير في عزل تلك الأمثلة الدالة على تكلفك مشقة التأكد من صحة الحقائق وفحصها قبل الشروع في إحدى المبادرات، وقم بعزل أي أخطاء اكتشفتها نتيجة لذلك، وهذه الأخطاء كان بوسعها أن تُسفر عن وقوع كارثة.

- عند عمل فحص ذاتي لتقديمه إلى مشرف من قادة التشجيع، فعليك أن تُبرز مقدرتك على التفاعل بشكل جيد مع الآخرين والتضحية بالأهداف والمصالح الشخصية لصالح أهداف ومصالح الفريق. وينبغي أن تؤكد أيضاً إسهاماتك المحددة التي قدمتها لمبادرات جماعية مهمة.

كيف تنجو من العاصفة بسلام

رئيسك يستشيط غضباً! هناك بعض الأوقات التي يبدو أن الرؤساء لايرضون فيها أبداً عن طريقة أدائك لعملك، ويعتبرون أي شئ تقوله عائقاً، وأي شئ تفعله مخالفاً لما هو مفترض أن يكون. ونقدم لك فيما يلي خمس أفكار لقضاء ذلك اليوم دون أن يمسك أذى وربما تحسين احتمالاتك للغد أيضاً.

- *دعهم يُنفِّسون عن أنفسهم.* إن مقاطعة أحد الرؤساء وهو يلقي مناجاة مشحونة بالمشاعر ليس بالفكرة المُثلى، فلا تحاول الدفاع عن موقفك. إنما انتظر حتى ينتهي رئيسك، وسرعان ماسيمضي الحديث الغاضب. فللمرء الحق في التعبير عن غضبه بحرية من حين لآخر. لذا فعليك احترام هذا، لأن فعل أي شئ خلاف ذلك قد يُفسَّر على أنه من قبيل التحدي.

- *لاتستسلم للهزيمة.* هذا الفعل لن يُحقق شيئاً إلا تشجيع رئيسك، وهذا ليس معناه أو تحاول مقابلة كل عبارة عدائية بأخرى مثلها. حاشى وكلا. فأنت لاتهدف إلى الجدل مع رئيسك على مستوى واحدة بواحدة. وفي الحقيقة فإن "دفاعك عن نفسك" بهذه الطريقة لايكون وارداً ببالك في مثل هذه الأوقات. إنما المقصد هو أن تُبين قدرتك على الاحتفاظ بهدوئك وبرود أعصابك حتى عندما لايستطيع رئيسك ذلك. وعليك أن تحتفظ باتصال بصري *متقطع* (لاتحدق) منتظراً انتهاء هذا الهجوم الغاضب، ومُرسلاً الإشارات الصحيحة بلغة الجسد: رأسك لأعلى، وقامتك منتصبة، ويداك في جنبيك (أو مشغولتين بكراسة وقلم لتدوين الملحوظات). ومن

خلال إظهار أنك أكثر من مستعد لمهمة الانتظار حتى انتهاء الحديث الغاضب، فإنك تثبت لرئيسك أنك قادر على تفهم المواقف الصعبة. (وأيضا تضرب مثالا للطريقة الصحيحة للاستجابة للمواقف المتوترة).

- *لاتتراجع.* على الرغم من أنه قد يكون من المغري أن تنسحب أو تتوقف عندما تتعرض لسيل من الألفاظ، فلا بد لك من إيجاد طريق لبث رسالة تقول لرئيسك: "إنني منصت ومتفهم"، حتى وإن كان مايقوله غير مفهوم! ويمكنك فعل هذا بالاحتفاظ بالاتصال البصري المناسب، والتلفظ من حين لآخر بمؤكدات لفظية (مثل "وهو كذلك" و "نعم") والإيماء من حين لآخر عندما يصل رئيسك إلى إحدى النقاط التي تبدو له مهمة. وسيكتفي الكثير من الرؤساء بمجرد رفع الصوت - مثلما يتحدث السائحون الغرباء في مطار أجنبي - عندما يظنون أن رسالتهم غير مفهومة. وتعد هذه دائرة خطيرة وذات تأثير عكسي، فينبغي عليك تجنبها مهما تطلب الأمر. لاتنسحب. افعل أي شئ يتطلبه إرسال رسالة تقول "إنني منصت" (وتذكر النصيحة التي أوردناها آنفا عن فعالية تدوين الملحوظات أثناء المقابلات الشخصية).

- *حالما يتوقف رئيسك عن الكلام، عليك إعادة ذكر الرسالة الرئيسية.* إن إعادة ذكر الفكرة الرئيسية لدى شخص ما لإظهار أنك قد تلقيتها يعد أسلوبا جوهريا للتخاطب الجيد. وفي هذا الموقف فإن خطوة مثل هذه ربما تبعدك عن خط النيران. وفي حالة الرؤساء المصابين بداء الشك أو ذوي الأفكار المشوشة، فقد تضطر إلى إجراء "ترجمة" ماهرة من أجل تحديد الفكرة الرئيسية، ويمكنك قول شئ من هذا القبيل:

"لو أنني أفهم ماتقول يا "جين" فإنك في غاية الانشغال بشأن عملية التدقيق وأنت تريدني أن أقوم بعمل نظام قائمة الإجراءات لمساعدتنا على التيقن بأن نوع الخطأ الذي وقع في الكوبون المنزوع لن يقع ثانية. هذا هو ماسمعته منك، فهل ذلك تقييم عادل لما تود مني سماعه؟".

- *بعد إعادة ذكرك للرسالة، دع رئيسك يعرف أنك حققت مكسباً من الحوار.* قد يتطلب هذا بعض الجهد ولكنه أمر جوهري. ولو وصل رئيسك إلى حافة الجنون دون أن يدرك ذلك، فإن هناك احتمالاً لابأس به أنه يشعر الآن بالتعب ويتطلع إلى طريقة ماهرة للخروج "من الموقف"، ولابد لك من توفير هذا المخرج.

وأياً ماكان نوع الموقف الذي تتعامل معه فلابد لك - بعد إعادة ذكر رسالة رئيسك بالشكل الموضح سابقاً - *من تحديد شئ علمته* من الحوار مع رئيسك، ***مُعترفاً بأي أخطاء*** تشعر أنه من الملائم أن تتحمل مسؤوليتها، ***موضحاً كيفية تناولك لتلك المواقف بشكل مختلف*** حينما تواجهها مرة أخرى، وحالما تفعل هذا فإن رئيسك حتماً سيلجأ إلى ركن محايد لبعض الوقت.

اختبار منظوري: النجاة من العاصفة

- عند مواجهة حديث غاضب من أحد **المقاتلين المنفردين**، فلابد من فهم أن أحد الأسباب الأساسية وراء هذه الثورة ربما يكون الإرهاق الذي يشعر به رئيسك، فغالباً مايكون المقاتلون المنفردون مشهورين بإدمانهم للعمل، وقد يشركونك في عبء التوتر الذي يشعرون به. لذا فلتتبع النصيحة المذكورة آنفاً منهياً الحوار بسرعة بقدر الإمكان، ولاتأخذ أي عبارة وقحة تسمعها على محمل شخصي. وحالما يتجاوز رئيسك الموعد النهائي الحالي، وينام قليلاً ويستعيد قدرته على الكلام بعبارات مترابطة، فقد تكونان في موقف يسمح لكما بتبادل أفضل ماالديكما مرة ثانية. إن المقاتل المنفرد العادي لايكون لديه وقت ولا ميل للأحاديث الغاضبة مع الآخرين، ولايرجع انخراطه في أحاديث من هذا النوع إلا إذا كانت الأمور تسير بشكل سيئ على إحدى الجبهات الأخرى.

- عند مواجهة حديث غاضب من أحد **القنّاصة**، فعليك القيام *بتدوين الملحوظات*، فمن المحتمل أن تحصل على بعض المؤشرات المعينة حول أفضل الطرق لأداء العمل. لذا فلتكلف نفسك عناء ملاحظة مهارة القنّاص في التفاصيل الفنية، مع

القيام بعمل أي شئ ضروري لتجعل رئيسك يعلم أنه ستتم متابعة كل النقاط التي أثيرت. والكابوس الذي يواجه القنّاصة هو الخوف من تسرب شئ من بين الشقوق، وربما لايضيّع القنّاص وقتاً في توجيه هجوم غاضب إلا إذا كان ذلك التسرب أمراً محتملاً. إن الرسالة التي تود توصيلها بسيطة: "لقد دونت كل شئ على الورق ولن يتم إغفال شئ بالمرة" ثم قم بمتابعة الأمر للوفاء بهذا الوعد!.

- عند مواجهة حديث غاضب من أحد **الأساتذة**، فإن النصيحة التي ذكرناها عند الحديث عن القنّاص والخاصة بتدوين الملحوظات تتلاءم تماماً مع الأستاذ. وعلاوة على ذلك، فمع قرب نهاية الحوار قد تحتاج إلى تضمين وعد *بإجراء اختبارات ومتابعة نتائجها* إذا ماكان الأستاذ معنياً بنظام أو إجراء جديد، أو تأخذ على نفسك عهداً وثيقاً باتباع القواعد بحذافيرها إذا ماكان الأستاذ معنياً بانتهاك الطريقة المقررة لأداء العمل. وإذا ماكان رئيسك الأستاذ معنياً بالقضية الأخيرة فلابد لك - عقب انتهاء الحديث الغاضب - من شن حملة هادئة لإعلان تمسكك بالقواعد والتنظيمات. فالأساتذة يثورون بشدة عندما يتعين عليهم الإشراف على أناس ممن يعتبرونهم مخالفين للقواعد ولايعتبرون بالنصح.

- عند مواجهة حديث غاضب من أحد **قادة التشجيع**، فعليك أن تؤكد رغبتك في العمل كلاعب ضمن الفريق وتُبدي استعدادك لإدخال تغييرات على أنماط عملك في ضوء ذلك. وعادة مايستجيب قادة التشجيع بشكل أفضل للأشخاص الذين (١) يحذون حذوهم (٢) ويشجعون التماسك داخل الجماعة. لذا فعليك أن تبعث برسائل تقول بأنك مستعد لتولي المهمة التي تتم مناقشتها بطريقة تُحقق هذين الهدفين.

كيفية التعامل مع الطُغاة

من سوء الحظ أن هناك رؤساء يُعانون من مشكلات مزمنة خاصة بمهارة الناس، وهذه المشكلات بإمكانها أن تملأ حياتك بالبؤس. ولأنه من النادر أن يستجيب هؤلاء الرؤساء استجابة حسنة لأي تعليق حتى ولو في صورة نقد خفي، فإن الفرصة ضعيفة

إلى حد ما من أجل تشجيع إحداث قدر واضح من التغيير الشخصي. وعلى الرغم من أنك لاتستطيع *تغيير* هؤلاء الرؤساء، فإنك تستطيع تعلم كيفية *إدارتهم* بشكل أفضل. ونقدم إليك فيما يلي خمس أفكار لمساعدتك على الاحتفاظ بصوابك وقدرتك الإنتاجية إذا ماكان يتعين عليك التردد على أحد الطغاة:

- *تعلم لغة الجسد المعتادة الخاصة بالشخص.* إذا ماراقبت رئيسك مراقبة دقيقة فلربما تدرك أنه يتبع أنماطا جسدية معينة يمكنك التنبؤ بها تسبق أي انفجار غاضب، أو يصدر إشارات يمكن التنبؤ بها تؤذن ببداية فترة من الهدوء الخادع لايُقصد بها الحرص على أفضل الاهتمامات لدى كل فرد. هل يعقد رئيسك ذراعيه أمام صدره عندما يُدرك أن هناك تحدياً ما؟ قد يبدو الأمر غير معقول لأول وهلة، ولكن هذه الإشارات الأولية الغريزية معروفة بأنها "بوادر"، وهي شائعة بالقدر الكافي لدى لاعبي البوكس المحترفين ويمكنك مراقبتها لديهم عن كثب (ومراقبتها بهدوء) في الزملاء اللاعبين. وتخدم "البوادر" كوسائل تنبؤ دقيقة بشكل غريب للتنبؤ بالتوتر العالي، ويمكنك استخدامها كأفضل خيط يدلك على موعد قرب انفجار البركان بداخل رئيسك. وقد يستغرق الأمر أسبوعاً أو اثنين من الملاحظة المتقطعة للتوصل إلى تلك العادة البدنية، ولكنك حالما تفعل هذا فإنك سوف تعلم متى ينبغي عليك أن تُغير الموضوع بذكاء وتجد شيئاً آخر خارج نطاق الانفجار وتركز عليه.
- *أتقن فن تحويل المناقشات إلى صورة تحريرية.* في مواضع عديدة من هذا الكتاب تم توجيهك نحو المميزات العديدة التي يتمتع بها نظام تحويل المناقشات إلى صيغة مكتوبة موجزة. وبالإضافة إلى كون هذا الأسلوب أكثر راحة، ويؤدي بك إلى الاحتفاظ بسجل شخصي، وإزالة "هفوات الذاكرة" الاستراتيجية كأحد خيارات الشخص الذي يتسلم المذكرة، فإن تدوين الأشياء على الورق يمنحك الفرصة للتغلب على المشكلات المتعلقة بالكيمياء الشخصية وتُبعدك انفعالياً عن أنماط التفاعل المتبادل التي يمكنها إحداث تأثير عكسي. وإذا ماكنت تعمل مع رئيس تبدو

رغبته في جعل الحياة أمراً صعباً، فإن القدرة على إعداد مذكرات تحريرية مباشرة من صفحة واحدة سوف تصبح مهارة تتعلق بالبقاء. وإذا ماكنت راضياً عن قدراتك الكتابية وتحاشيت هذا الخيار عند مواجهته في مكان آخر من هذا الكتاب، فتيقن أن هذا هو الوقت الذي تستغل فيه هذا الأسلوب لصالحك. أتقول أنك تواجه مشكلة خاصة بتكوين أكثر من حملة أو اثنتين في المرة الواحدة؟ ليست هذه بمشكلة. فلعل مذكرتك البسيطة لا *تحتاج* إلى أن تكون أطول من ذلك. وإليك مثالاً لما قد تبدو عليه المذكرة.

إلى: بات

من: برايان

لقد راجعت أصناف الطلبية كما طلبت وتركت النواتج الإجمالية مع "توم" الذي قال إنه سيتمكن من تضمينها في التقرير الربع سنوي بلا صعوبة بالغة.

هذا أسلوب مباشر، وإذا ماكنت تعمل تحت إمرة رئيس صعب المراس، فإن إلقاء هذه الرسالة القصيرة بشكل سريع في صندوق البريد الخاص برئيسك *فور انتهائك من المهمة* هو أمر نُحبذه كثيراً عن الانتظار حتى يطوف بمكتبك في مهمة لتوزيع اللوم. وأنت تعرف أنواع الأسئلة التي سوف تواجهها:

"هل انتهيت من حساب النواتج الإجمالية الخاصة بالطلبية؟" (لو الإجابة "نعم") "حسناً، ماذا قالوا بالله عليك؟ لايمكنني تصديق أنك جئت في الصباح الباكر لمناقشة ذلك الشيء معي، فأنت تعلم أنه يتعين علينا الانتهاء من هذا سريعاً". (لو الإجابة "لا") "يا إلهي! كم مرّ عليك من الوقت وأنت على هذا الحال؟ ألا تعلم أن لدينا تقريراً ربع سنوي علينا الانتهاء من إعداده؟"

ومع بعض الرؤساء فلايمكنك تحقيق الفوز – أو حتى اللعب للحصول على نتيجة متعادلة مرضية للطرفين – أثناء المواجهات وجهاً لوجه. وإذا ماأردت تخصيص بعض الوقت للانتهاء من تلك المهام التي كلفك بها رئيسك بعد تفكير عميق، فإنك

بحاجة إلى تعلم الفن الجميل الخاص بتحريك الأمور إلى الأمام على الـــورق. وإذا لم تفعل فربما تقضي اليوم كله مُنصباً على العمل في كمية من "الواجبـــات" غـــير المرتبة حسب الأولويات والتي كلفك بها رئيسك، ومدافعاً عن نفسك بسبب الطريقة التي تعاملت بها مع شئ خَطَرَ بباله في النصف ساعة الأخير.

- *راقب التنفس.* إذا ماكنت تتعامل مع شـــخص مـــن عادتـــه مضايقـــة الآخريـــن ومتخصص في ذلك، فإننا ننصحك بمراقبة تنفسك مراقبة دقيقة. وعليك أن تتنفـــس تنفساً منخفضاً وبطيئاً وعميقاً لاســـيما فـــي المواقـــف المشـــحونة أو الصعبـــة. وسيساعدك هذا على الاحتفاظ برباطة جأشك في وجه الهجوم الذي يشنه رئيســـك. (ضع في حسبانك أيضاً أن التنفس *المنتظم في وجود رئيسك،* وبطريقـــة لاتلفـــت الانتباه لذاتها، ربما يساعد على تشجيع التفاعلات المنسجمة بين كليكما).

- *تجنب الهجمات المضادة بأي ثمن.* حتى وإن شعرت بإغراء شديد لفعل هذا، فإنـــه لن يفيدك مطلقاً أن تشن هجوماً من جانبك عندما يســـتفزك رئيســـك. لاتـــتراجع، واعترف بالنقاط الصحيحة صراحةً، وركِّز على الأهـــداف المشـــتركة . ولكـــن لاتنغمس في متعة توضيح أخطاء رئيسك بغرض إحراز النقاط، فهذا لن يُكســـبك أي حليف، وهو حتماً لن يساعدك على تهدئة الحوار الذي تشارك فيه في الوقـــت الحالي.

- *تذكر أن بعض الرؤساء يحتاجون فقط إلى التخفف مما يُثقل صدورهـــم.* لا أحـــد يقول بأن تتطوع باتخاذ وضع جراب الملاكمة البشري لتلقي الشحنات الانفعاليـــة لرؤسائك. ولكن ينبغي عليك أن تسأل نفسك ما إذا كان هناك سبب حقيقي للشـــك بأن العداء الشخصي هو أساس الأسلوب التهديدي الذي يتبعه رئيسك معـــك. فـــي العادة لا. فبقدر ماقد تبدو المهمة صعبة في البداية، فإنه من الممكن عمل علاقـــة مستمرة مع أحد الطغاة دون أن تفقد صوابك. ويكمن السبيل إلى ذلك في التصـــرف بناءً على *النية* وراء كلمات الشخص دون النظر إلى محتوى هـــذه الكلمـــات. دع رئيسك يستفيض في أي شئ يسبب له هاجسا يسيطر عليه حتى يتلو ذلـــك وقفـــة

معقولة، وحينئذ عليك أن تسأل نفسك: ماهو الغرض الرئيسي هنـــا؟ وينبغـي أن تخاطب إجابتك هذا الغرض مباشرة في أسلوب يبحث عن الحلول لا أسلوب يبحث عن المشاكل.

اختبار منظوري: التعامل مع الطغاة

- عند التعامل مع مشرف مستبد من **المقاتلين المنفردين**، فعليك أن تبـذل أقصـى جهدك للمساعدة على "الاستعداد للعمل" والسماح لهذا الشخص بأن يعمل على نحـو مستقل ودون تحويل انتباهه إلى أي مجال سيتم فيه المشروع القادم المحدد بموعـد نهائي. وعادة ماينحدر المقاتلون المنفردون إلى أمزجة نفسية أسوأ وأسوأ عندمـا لايسمح لهم بمعالجة المشروع الذي يربض فوق مكتبهم. وستزداد سعادة رئيسـك إذا ماوجدت طريقة تمنحه بعض الساعات ينعم بها دون أن يقاطعه أحـد، وهـذا يعني أن تزداد سعادتك أيضا.
- عند التعامل مع مشرف من **القناصة**، فعليك أن تذكر نفسك باستمرار أن البحـث عن الأخطاء وتوجيه اللوم يحتمل أنهما يمثلان المدخل الأساسي لدى هذا الشـخص لتقييم عالم العمل، وهذا المدخل لن يتغير. لذا فبدلا من أن تنطح رأسك في الصخر في محاولة عقيمة لإلقاء رسالة لايمكن إدراكها مجزأة، فلتدرس طرح ملخصـات وأفكار عامة لرئيسك لبحثها قبل تجاوز المراحل الأولية. والهدف من هذا هـو أن تمنح رئيسك شيئاً لينتقده. وإذا ماذكرت خمس طرق ممكنة للبدء في مشروع، مـع استبقاء اثنتين دون أن تعرض لهما بعد لقائك مع رئيسك القنّاص، فأنت بذلك تعمل بشكل جيد.
- عند التعامل مع مشرف مستبد من **الأساتذة**، فعليك أن تقوم بمحاولة للاستفادة مـن المعرفة الفنية التي يتحلى بها رئيسك. (حتى وإن حدث وكانت أقـل أهميـة مـن المعرفة التي لديك). وغالباً مايمكن ترويض الأساتذة المستبدين ببساطة من خـلال معاملتهم والاستفادة منهم كمعلمين خصوصيين. خاطب غريزة رئيسك التي تميـل إلى إيجاد حلول تخلو من الخطأ من أجل الآخرين من خلال توضيح رغبتك فـي

التعلم قدر ماتستطيع من هذا الأستاذ ومعرفة الأنظمة التي يعمل معــــها كلاكمـــا. وبالنسبة لمعظم الأساتذة، فإن إمكانية نقل معرفتهم المتراكمة إلى مرءوس خـــاضع تعتبر كافية لتليين المواقف الشديدة التي تمر بها العلاقة من حين لآخر.

- عند التعامل مع مشرف مستبد من **قادة التشجيع**، فلعلك بذلك تواجه موقفـــا يـــدل على أن الرئيس إما قد قرر أنك تمثل تحديا لسلطته العليا، أو توصل إلـــى كونـــك مثار زعزعة داخل مجموعة العمل. فقادة التشجيع الذين يتبعون أسلوبا مستبدا مـــع مرءوسيهم نادري الوجود، ولكنهم موجـــودون، وكقـــاعدة عامـــة، فـــإن هـــؤلاء منخرطون في عداءات ثنائية مع أعضاء الفريق الذين لايثقون فيهم. والتغلب علـــى هذا العداء قد يستغرق وقتا وقد يتطلب بعض العمل الجاد. وســـوف تحتـــاج إلـــى إرسال إشارات مناسبة تنم عن الإذعان لقائد التشجيع لإثبات أنك لاتستسيغ فكـــرة الصراع، وينبغي عليك أيضا إيجاد الطرق التي تساعدك على رواية القصص التي تصور استعدادك للتنازل عن أهدافك الشخصية لصالح أهداف الجماعة.

كيف تنهي علاقتك برئيس لايتناسب معك

لقد قررت أن الوقت قد حان لقطع حبل العلاقة بينكما، فأنت ورئيســـك لســـتما علـــى علاقة منسجمة وصحية، ويبدو أنه ليس من المحتمل أبدا أنكما ستســـتطيعان تأســـيس هذه العلاقة، فماذا أنت صانع؟ في نهاية الأمر، هناك ثلاثة خيارات – سيتلو ذكرها – ولكن من المحتمل ألا يكون هناك اختيارات سهلة.

وربما تقرر أن أحد الخيارات يتناسب معك، وإذا كان ذلك حقيقيا فإنه ينبغي عليـــك أن تطالع الجزء التالي بعنوان "اختبار منظوري" مطالعة دقيقة. وســـنذكر فـــي هـــذا الجزء أفضل الطرق لإدارة رحيلك عن المشرف بطريقة تحتفظ بخطـــوط التواصـــل مفتوحة، وتؤكد على النمو والتحدي لكلا الطرفين، وتتحاشى الحوارات غير السارة.

ومهما كان القرار الذي قررت فعله، *فلا* تعتبر قرارك بالرحيل كحجة للتعبير صراحة عن أي إحباط قد تشعر به بخصوص علاقة العمل التي تربطك بمشرفك السابق. وعلى المدى الطويل فإنك لن تحقق شيئا من خلال "التعبير عن احتقارك" لأي شخص، وقد يؤدي ذلك إلى إحداث ضرر خطير لمستقبلياتك المهنية.

وإذا ماكنت عازما على إنهاء علاقتك مع مشرفك، فإليك الخيارات الرئيسية الثلاثة المتاحة أمامك:

- *تفاوض بشأن عمل نقل داخلي.* **أنت الوحيد الذي يستطيع تحديد أفضل طريقة لتحقيق هذا داخل مؤسستك، ولكن بعض الكلمات التحذيرية أمر لابأس به. يمكن أن تكون السياسة شيئا خداعا، وحتى رئيسك الذي لاتتواصل معه بشكل جيد قد ينظر إلى طلبك الخاص بمغادرة القسم على أنه وصمة سوداء رديئة ضد أسلوبه الإداري. وبالطبع فإنه من المحتمل أن تكون لدى مديرك الحالي رغبة شديدة مثلك تماما في تغيير الموقف. فإذا ماكان لديك إحساس قوي بأن هذا هو الحال، فإن ذلك سيساعدك على مناقشة الأمر صراحة مع مشرفك. ومع ذلك فإنه في الكثير من الحالات يتعين عليك الدخول في مناورة دقيقة خاصة باستطلاع رأي مدير آخر بشأن موضوع النقل، إلى نطاق عمله، متأملا احترام طلبك الخاص بالاحتفاظ بهذا الحوار في طي السرية. وتتطلب هذه العملية الكثير من البراعة، ولكن إذا ما بدا لك أن موقفك يبرر استخدامها، فربما تخلص إلى أنها تستحق القدر الذي تنطوي عليه من المخاطرة. *في البداية فإنه ينبغي عليك أن تجعل طلبك غير رسمي وخاصا وشفهيا*، فلا تعد طلبا رسميا مكتوبا إلا إذا شعرت أنك مطمئن لفكرة دراية مشرفك الحالي بتصرفك.**
- *تقدم للحصول على وظيفة أخرى داخل الشركة لاتتطلب منك التردد على مشرفك الحالي.* ثمة مخرج رائع، وهو مخرج لست بحاجة للاعتذار عنه، ولكنه تصرف غير مضمون تماما. حينئذ وللمرة الثانية فإنك قد ترغب في استخدام موقفك الحالي

في العمل كإلهام لإعداد تقديم جديد ومثير كجزء من المقابلة التي تجرى معك من أجل الحصول على وظيفة داخلية في مكان آخر في الشركة.

- *استقل من الشركة.* افعل ذلك بلباقة ودون أن يبدو أنك تهاجم رئيسك أو أي أحد آخر في الشركة. (فستكون بحاجة إلى سند) ولكن ضع في حسبانك أن من يتقدمون للحصول على وظيفة وهم لايزالون يعملون في مكان آخر يكون لديهم فرصة أفضل لينظر إليهم أصحاب العمل المستقبليين نظرة إيجابية. ومع ذلك فإنه في بعض المواقف تكون الاستقالة هي أفضل خيار متاح.

اختبار منظوري: إنهاء العلاقة

كل هذه الاقتراحات سوف تساعدك على التحرر من علاقتك برئيسك بطريقة ايجابية ومتناغمة، فلا تقطع كل طريق للرجوع! واتبع النصائح المذكورة.

- عند إنهاء علاقتك بأحد **المقاتلين المنفردين**، فعليك إظهار تقديرك الحقيقي لبعض المناسبات الماضية المعينة عندما قام الشخص "بفعل الكثير" من أجلك أو من أجل الآخرين العاملين في القسم، دون إبداء نقد لأي نقطة معينة. ثم تؤكد كيف أن الرئيس كان دائما شخصا يمكنك الاعتماد عليه لمساعدتك على التغلب على الأمور التي تبدو مستحيلة، مع إيجاد طريقة لطلب خطاب توصية تحريري *قبل أن تنتقل إلى وظيفتك الجديدة*، موضحاً احترامك لرأي رئيسك ونصائحه الخاصة بالمكان الذي تنتقل للعمل فيه.

- عند إنهاء علاقتك بأحد **القنّاصة**، فعليك أن تُظهر تقديراً حقيقياً لبعض المناسبات الماضية المعينة عندما ساعدك الشخص على التعرف على الأخطاء المُدمِرة، دون إبداء أي نقد لأي نقطة معينة. ثم تؤكد كيف أن الرئيس كان دائماً شخصاً يمكنك الاعتماد عليه لمساعدتك على التركيز على ماهو مهم، وهو الجودة والاهتمام بالتفاصيل، محاولاً إيجاد طريقة لطلب خطاب توصية تحريري *قبل انتقالك للعمل*

في الوظيفة الجديدة، مع توضيح احترامك لرأي الرئيس ونصائحه الخاصة بكيفية تجنب الأخطاء عند التخطيط المهني.

- عند إنهاء علاقتك بأحد **الأساتذة**، فعليك إظهار تقدير حقيقي لبعض المناسبات الماضية المعينة عندما ساعدك الشخص على إيجاد طرق للعمل مع الآخرين بكفاءة، دون إبداء نقدك لأي نقطة معينة. مع التأكيد على كيف أن الرئيس كان دائماً شخصاً أمكنك الاعتماد عليه لمساعدتك على التركيز على الأمور المهمة، ألا وهي إنتاجية الجماعة والاستراتيجيات الذكية للتغلب على العقبات الشائعة. وعليك أن تجد طريقة ما لتطلب من الرئيس خطاب توصية تحريري *قبل انتقالك للعمل في الوظيفة الجديدة*، موضحا احترامك لرأي الرئيس ونصائحه الخاصة بأفضل كيفية لإعداد خطتك المهنية. *(ملحوظة مهمة: غالبا مايكون الأساتذة ذوي قدرة ممتازة على إقامة العلاقات المهنية!* لذا عليك أن تبذل كل جهدك للاحتفاظ بهذا الشخص إلى جانبك، فقد يكون مصدرا للحالات المهمة في المستقبل).
- عند إنهاء علاقتك بأحد **قادة التشجيع**، فعليك أن تظهر تقديرا حقيقيا للمناسبات الماضية المعينة عندما ساعدك الشخص على العمل بتناغم مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف مهمة، دون إبداء نقدك لأي نقطة معينة. ثم تؤكد كيف أن الرئيس كان دائما الشخص الذي يمكنك الاعتماد عليه لمساعدتك على التركيز على ما هو مهم، ألا وهو العمل معا كفريق وتحقيق الأهداف كجماعة. وعليك أن تجد طريقة ما لطلب خطاب توصية تحريري قبل الانتقال للعمل في الوظيفة الجديدة، موضحا احترامك لرأي رئيسك ونصائحه الخاصة بكيفية تحقيق الأهداف المهنية المهمة *(ملحوظة مهمة: غالبا مايكون قادة التشجيع ذوي قدرة ممتازة على إقامة العلاقات المهنية!* لذا فلتبذل كل جهدك للاحتفاظ بهذا الشخص إلى جانبك، فقد يكون مصدرا للإحالات المهمة في المستقبل).



التعامل مع العُملاء والزبائن

أي شخص اضطر يوماً ما للخوص في مشاكل حجز رحلة بالطائرة، أو استئجار سيارة، أو إنهاء إجراءات حجز بفندق يمكنه أن يجزم لنا أننا نعيش في مجتمع لايعبأ كثيراً بالزبون إلا فيما ندر من الأحوال. في هذا الفصل، سوف نلقي نظرة على أفضل الوسائل الممكنة لتقديم الرعاية والاهتمام اللازمين لبناء علاقة عمل طويلة المدى.

عشر نصائح لخلق تعامل فعَّال مع العملاء والزبائن على أساس يومي

١ - *أثناء اللقاءات المباشرة التي تتم وجهاً لوجه مع العملاء والزبائن، قم بتدوين الملاحظات اللازمة.* أجل، إنها نفس النصيحة التي يتعين عليك اتباعها إذا ماأردت أن تُحسن علاقتك اليومية مع رؤسائك. هذه ليست بالمصادفة، حيث إن أفضل طريقة لإقامة علاقة عمل وثيقة مع العُملاء والزبائن هي أن تُعاملهم كما لو كانوا رؤساءك (وإذا فكرت في الأمر جيداً، ستجد أنهم كذلك بالفعل!) ومن ثَمَّ، سيتعين عليك دائماً أن تُدون ملاحظات تفصيلية أثناء لقائك بهم وجهاً لوجه، أو لقائك بأي شخص *تتطلع* إلى أن يكون عميلاً للمؤسسة، *دون الحاجة لأن تطلب منهم إذناً بذلك*. وهذه النصيحة الثمينة يقدمها لك مجاناً ستيفان سكيفمان،

مدرب المبيعات الذي يُنادي دائماً باتباع هذا الأسلوب كأحد الوسائل ذات الفعالية لزيادة حجم المبيعات، وكذلك خدمة العميل.

تدوينك للملاحظات يُلمّح إلى العميل بإشارات هامة، فمن خلال تدوينك للملاحظات يُدرك العميل أنك تُنصت إليه باهتمام، وبأن مايقوله سيكون مُفتاحاً أساسياً لما سوف يأتي من حديث، وبأنك تهتم بتبادل الحوار بينك وبينه لدرجة أنك تسجل ملاحظاتك باستمرار. لاتُغفل هذه الخطوة، وداوم على تدوين ملاحظاتك أثناء اللقاءات المباشرة مع العُملاء والزبائن، *سواءً أكنت* تعتقد أنك سوف تحتاج إلى الرجوع إلى تفاصيل اللقاء في وقت لاحق أم لا.

٢- *أطلع عملاءك وزملاءك دائماً على آخر الأخبار:* *رد مكالماتهم على الفور وتابع شؤونهم دائماً في حدود الفترة الزمنية التي وعدت بها.* فنحن دائماً مانخاف عند تعاملنا مع ممثلين لشركات أخرى من أن يكون اتصالنا بهم عديم *الجدوى* (للأسف، هذه هي النتيجة التي تظهر في أغلب الأحيان حينما نتعامل مع بنيات مؤسسية ذات طابع روتيني معقد لايمكن التغلب عليه) أما إذا تولينا مطلب العميل أو الزبون فسوف يكون لزاماً علينا إبلاغه بتقارير عن وقف الطلب. إن الأسلوب البسيط لرد المكالمات والتنفيذ حسبما تم الاتفاق بأدب وحماس وابتهاج أهم بكثير من الرسالة المطلوب إيصالها للعميل أو الزبون.

٣- *كن على علم دائم بالتغييرات التي تطرأ على نشاط العميل أو الزبون.* استفسر عن الاتجاهات السائدة والتحديات التي يواجهها. قم برحلة (أو أكثر) داخل صفحات المجلة التي تتناول نشاطات زبائنك. وعليك أن تتابع المجلة باستمرار دون الحاجة إلى وجود سبب ملح يستدعي ذلك، لأن لها بالتأكيد عظيم الأثر على نشاطك أنت بصورة مباشرة. إذا كان نشاط مؤسسة هو طباعة الورق على سبيل المثال، يجب أن تتقصى دائما عن الاتجاهات الناشئة في سوق النشر، والتوقعات السائدة، وكيف يمكن أن تؤثر على أنماط الطلب والدفع لدى العملاء.

٤- *حاول أن تعمل من منظور كلمة "نحن". كلمتي "أنت" و "أنا"* قد يكون بينهما بعض التعارض، ولكن التعارض سيكون أشد إذا ما استبدلناهما بكلمة *"نحن"*. كلما أمكن، حاول أن تضع عباراتك وتساؤلاتك ومقترحاتك باستخدام صيغة *"نحن"*. وفيما يلي بعض الأمثلة:

"قل: هل يمكننا التحدث قليلاً عن جرد المخزون في العام المقبل؟"

("ولاتقل: ماالذي يحتاج إليه جرد المخزون العام المقبل في رأيك؟")

"قل: ماهو المشروع الذي تعتقد أننا ينبغي أن نُركز عليه في حديثنا؟"

("ولاتقل: ماهو المشروع الذي تريده؟")

"قل: ماالذي يتعين علينا أن نفعله إزاء حملة بابسون؟"

("ولاتقل: ماذا تريدني أن أفعل إزاء حملة بابسون؟")

٥- *إذا ساورك الشك، اسأل العميل أو الزبون عما يحتاجه بالضبط.* فالسؤال تُعول عليه أهمية كبرى، ومن الأفضل أن يبدأ مع بداية علاقة التعامل مع الزبون أو العميل. وقد توجه إلى العميل تساؤلات من أمثال: "ماهو الهدف الأساسي المنشود تحقيقه هنا؟"، أو "ماهي العلامات البارزة التي تقود إلى نجاح هذا المشروع؟"، ومع استخدام صيغ متنوعة لهذا السؤال "ماالذي تريد أن تُحققه؟"، وإتاحة الفرصة أمام العميل أو الزبون للإجابة بالتفصيل عنه وبالطريقة التي يراها مناسبة، ستكون بذلك قد أرسيت قواعد علاقة عمل طويلة الأمد.

٦- *قم بزيارة مكتب العميل*. حيث تتزايد فرص إقامة علاقة عمل طويلة المدى مع العُملاء بصورة كبيرة كلما قمت بزيارة مكاتبهم بصورة دورية. وقد تتمكن من حسم أي خلاف لصالحك إذا ما داومت على دعوة عميلك لتناول وجبة طعام بين فترة وأخرى (وطبعاً، يجب أن تدفع أنت ثمن الوجبة).

لكن لا تُسِء الفهم، فالمعاملات الشخصية ليست بديلاً عن أدائك الأساسي، ويجب أن توضح هذا الأمر للعميل أيضاً. وسوف يزداد ولاء العميل تجاهك كلما تمكنت من إقامة تواصل مباشر بينك وبينه، تستطيع من خلاله أن تربط بين تعبير الوجه والصوت الذي يسمعه العميل في الهاتف، وأن تفهم عميلك وأن تدرك ماقد يواجهه من أمور طارئة كل يوم في عمله.

٧- *اعرض أحدث ماعندك كي تبرز مجهوداتك بالتفصيل*. يقترح أنطوني بارينيللو، مدرب المبيعات، أن تعطي عملاءك القدماء والجدد على حد سواء في اجتماعك بهم مذكرة لتدوين ملحوظات، ويفضل أن تكون حاملة لشعار شركة العميل، ثم قدّم لهم مطبوعات بأحدث ماعندك فيما يتعلق بالطرق التي يمكن من خلالها أن تضيف قيمة جديدة على مؤسستهم. وعن طريق تبني هذا المنهج البناء، وقياس حجم إسهاماتك - بدلاً من مجرد افتراض أن صفقة البيع "انتهت" ولاتحتاج أية إضافة - ستكون لديك فرصة أكبر في تجاوز أزمات خفض الميزانية والتقلبات التنظيمية التي أصبحت جزءاً من عالم الأعمال اليوم. ولكي تقيم علاقة بناءة طويلة المدى مع عميلك أو زبونك، ينبغي أن تلتزم ببيان تلك القيمة - والإعلان عنها - دائماً وبصفة دورية.

٨- *أظهر اهتماماً شخصياً*. فكما هو الحال مع رؤسائك، من الأهمية بمكان أن تجد موضوعات مشتركة لاعلاقة لها بالعمل تصلح للمناقشة مع عملائك وزبائنك. اسألهم عن هواياتهم، وظائفهم، أو الإجازات التي يتطلعون لقضائها. حاول أن تعثر على نقطة مشتركة للحوار تشعر فيها أنت والعميل بالحماس للحديث عنها. ثم اطرح أسئلة تُشجع مُحدثك على التوسع في الحديث، ولاتحتكر الحديث كله لنفسك.

٩- *اطلب مقابلة رئيس الشركة*. لاتقلق فرؤساء الشركات هم كباقي البشر، وهذه فكرة أخرى عظيمة يقدمها أنطوني بارينيللو، وهي ليست مخيفة كما تبدو لأول وهلة. فمع الإلحاح بأدب في طلب رؤية أحد مسؤولي المؤسسة الكبار حتى ولو

لوقت قصير، سيتعرف على اسم جديد وشخصية جديدة ووجه يتذكره إلى جانب اسم شركتك التي سيضيفها إلى قائمة الموردين لديه. في أيامنا هذه، مثل تلك الأمور يكون لها ميزانها من الأهمية. وللتعرف بصورة أفضل على أحسن الطرق للتعامل مع رؤساء الشركات، طالع كتاب بارينيللو "إقناع أكبر وأهم المسؤولين".

١٠- *ابتسم*. الناس عادةً يرغبون في الحديث مع ذوي الوجوه الباسمة والأوقات السعيدة، وسيكون من السهل بالنسبة لك أن تستنتج أنك اتخذت قرار الشراء السليم إذا كان عميلك الرئيسي قد أمضى وقتاً طيباً معك. اكسر حاجز الرهبة، خذ راحة من عناء الضغط العصبي، وتصرف بصورة توضح أنك تستمتع بعملك الذي تتكسب منه لقمة العيش. وهذه بالتأكيد هي أفضل طرق الدعاية المباشرة.

سبع طرق يمكن للمُدراء من خلالها أن يضعوا أساساً من المصداقية مع عملاء وزبائن دائمين

لقد اكتسبت شهرة معينة، ومن الجائز أن العميل الذي جاء إليك قد تعامل قبل ذلك مع هذه الشهرة بصورة طيبة، أو على الأقل لم يُصب بأضرار منها. كيف تضمن أن هذه العلاقة ستدوم طيبة مع الجميع؟ هناك سبع أفكار تعينك على تفهم الموقف الذي وصلت إليه، وترسم ابتسامة دائمة على وجه زبائنك:

- *اعتن بدقائق الأمور – ابتهج ومد يديك لمصافحة عملائك*. هل لاحظت من قبل أن معظم الأعمال التي نضطر إلى إنجازها اليوم تتم عبر الهاتف وليس عبر لقاء شخصي؟ قد تبدو هذه الخطوة خطوة متواضعة، ولكن مداومتك على عقد لقاءات مباشرة – ولو لفترة وجيزة مع عملائك (كأن تزور مؤسستهم، أو تدعوهم لمناسبات تقيمها شركتك، أو تدعوهم لتناول الغداء، أو أن تتصل بهم بأي وسيلة

أخرى) سيكون لها عظيم الأثر على قدرة مؤسستك على الاحتفاظ بنشاطها. مثل هذه النشاطات الخارجية قد تعيد النظام إلى علامة كانت تفتقر إلى ذلك من قبل. لنوضح الأمر: من الصعب الإحجام عن شخص يسعى بكل ما أوتي من قوة لإقامة علاقة شخصية مع الآخرين. أعرف مديرا كلف نفسه عناء مراجعة قائمة مورديه، وأدرك أخيرا، حتى بعد أن أجرى بعض التخفيضات في الميزانية، أن أكثر الموردين تعاملا مع الشركة والذين احتفظوا بأماكنهم في القائمة هم الذين أرهقوا أنفسهم سعيا لإقامة علاقة مباشرة معه. لكن، كم عدد الأشخاص الذين تتعامل معهم أي شركة ويعرفهم مديرها شخصيا، وجها لوجه؟ قد يبدو هذا الحديث مشابها لما ذكر من قبل (عن فن البيع ١٠١)، ولكن قد تكون أكثر الأمور وضوحا هي أسهلها إغفالا. (إذا كنت تتساءل: أجل، إن للمدراء دور هام في مجال بناء علاقة مع العميل، تماما كمندوبي البيع). أليس من الطبيعي أننا إذا واجهنا مشكلة مع أحد العملاء الذين لانعرفهم شخصيا (على الأقل في كثير من الأحوال). نرى أن أسهل الحلول هي التحول إلى زبون آخر؟ احرص على الاهتمام بالأشياء الصغيرة، قم بزيارة لمصنع العميل، مد إليه يدك، اصطحب من قام بتوقيع طلب الشراء لتناول وجبة الغداء. كن وجها لا صوتا وحسب، وستجد أن الوقت المطلوب لإتمام العمل هو أفضل ماقضيت من أوقات.

- *هل هناك مشكلة؟ تذكر أن الإنصات هو أفضل طريقة لكسب رضا العملاء والزبائن.* راجع النصيحة المذكورة في الفصل الثاني، وراجع النصيحة التي ذكرتها منذ قليل عن أهمية تدوين ملاحظات. إذا لم تنتهز الفرصة لتنصت إلى زبائنك، فأنت تدفع بعلاقتك معهم إلى حافة الخطر. ورغم أن الإسهاب في الحديث عما "يمكنك أن تقدمه" لعميلك يبدو مغريا، إلا أنه ينبغي أن تتغلب عليه. دع العميل أو الزبون يلقي *عليك* محاضرته أولا كي تعرف مايواجهه، أو يواجهها من تحديات وصعاب.

➢ *اطرح أسئلة تشجع عميلك على أن يسهب في حديثه.* يمكنك أن تفعل ذلك إذا طرحت بعض الأسئلة المشابهة لسؤال "حدثني عن الأمر"، وذلك قبل أن تبدأ في السؤال عن بعض النقاط المحددة. وقد تتنوع أسئلة "حدثني عن الأمر" بين الصيغات التالية:

"ماهي الأشياء الأساسية التي ترغب في تنفيذها في واجهة محل بيع الكتب بالتجزئة؟"

"ماهو الهدف الأساسي المراد تحقيقه هذا العام؟"

"ماهو نوع العملاء الذين ترغب في جذب أنظارهم؟"

➢ *اسأل عميلك عن أولوياته.* بالإضافة إلى قيامك بطرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة حول فلسفة العمل واتجاهاته، تأكد من سؤالك عن أهداف العميل والزبون التي تنتمي إلى مجال اهتمامك أنت بالتحديد. قد يكون السؤال على الشاكلة الآتية:

"سيد ألين، دعني أسألك سؤالا، ماهي أهم ثلاثة أو أربعة أشياء تود مني أن أركز عليها حين أبدأ في استعراض شركتك؟ وماهي المجالات التي ترغب أن نحقق فيها نتائج؟".

اكتب الإجابات التي تحصل عليها في مذكرتك، فورا وفي نفس المكان.

➢ *دع الـ "أنا" خارج الصورة.* ويعني هذا أن تتنازل عن ادعاء الحق في تحقيق أي نصر، سواء كانت النتيجة النهائية "صحيحة أو خاطئة". إذا كنت نموذجا لشخصية القناص، أو الأستاذ، حاول أن تلطف من مزاج طبيعتك اللاهثة وراء كشف الأخطاء وتصيد المعلومات الخاطئة، وعلى الرغم من أنه قد يبدو لك أن تصحيح الخطأ يعد في صالح العميل، من الجائز جدا أن تفسد تعليقاتك كل شئ. دع لعميلك فرصة الإمساك بخيط الحوار، لاتتحد أفكاره، بل على العكس، اقترح عليه أن تقوم

بتدوين ملحوظات على إجاباته التي تأتي ردا على اتجاه حوارك، وحاول بحنكة أن تطوع مقترحاتك لتحقيق أي تحسن ممكن على الورق.

من دواعي السخرية في عالم المبيعات أن المؤسسة قد تلجأ أحيانا إلى ارتكاب الخطأ، وهو الأمر الذي يخفق كثير من المدراء في إدراك أهميته. أي أنك حينما تسمح للزبون بتصحيح خطأك، أو بالإشارة إلى وجه من أوجه القصور أو حادثة تعبر عن رداءة الانسجام بين مؤسسته ومؤسستك، ثم تعمل من فورك على إزالة المشكلة، فأنت من وجهة نظر العميل تكسب نقاطا في صالحك *لاتخسرها*. العبارة المستخدمة في كثير من هذه المواقف هي "الزبون دائما على حق". لكنها عبارة مضللة، إن الزبون *ليس* دائما على حق فيما يتعلق بأنسب الطرق لمواجهة مشكلة ما، توضيح هذه الحقيقة لن تجني من ورائه الكثير. الشيء الذي لا يخطئ فيه الزبون بالفعل هو تحديده *للكيفية التي تعمل بها المؤسسة لتحقيق أهدافها*. هناك فرق شاسع بين تنحية أولويات عميلك أو زبونك جانبا وبين مناقشة الجوانب الفنية المتعلقة بحل مشكلة ما تعتزم مؤسستك اقتراحه. (في المثال الأول، الذي يتعلق بتنفيذ مايريده الزبون) لن يكون لخلفيتك، أو آرائك، أو خبرتك الفنية أي تأثير قوى. لكن في المثال الأخيرة (الذي يتعلق بكيفية التغلب على مشكلة ما) فإن ماذكرناه آنفا يعد ذا أهمية كبرى. في كلا المثالين، يجب أن تتخلى عن فكرة "إقناع" زبونك بأي شئ. كثيرون ممن يعقدون العزم على ضرورة "إقناع" زبائنهم بسلامة موقفهم يكسبون النقاش، لكنهم يخسرون الصفقة في النهاية.

دعك ممن كان على صواب أو على خطأ، دعك من إنجازات الماضي، دعك من عدد المرات التي حدث فيها مثلما حدث مع عميلك أو زبونك. اترك شعورك بالـ "أنا" لدى عتبة الباب، واجعل هدفك إرساء علاقة عمل مستمرة تستطيع من خلالها وضع حلول للمشاكل التي يحددها عميلك.

- *أتح لعملائك إمكانية الوصول إلى مؤسستك طوال الأربع وعشرين ساعة*. ويعني هذا أن تمكنهم من اللجوء إلى شخص من المؤسسة في غير ساعات العمل

الرسمية، أو أن تعطيهم رقم هاتفك المنزلي كنوع من إبداء المساعدة. قد يبدو الخيار الثاني مبالغا فيه. لكن ثق من أن غالبية الأشخاص الذين ستعطيهم رقم هاتفك لن يسيئوا استغلال هذه الميزة، بل سيقدروا لك هذه الخطوة ويتذكرونها.

- *تعامل مع عملائك الجدد كما لو كانوا رؤساءك*. تخيل! أنهم كذلك بالفعل! راجع الأفكار التطبيقية في الفصل الخامس وحاول جاهدا أن تحدد إلى أي فئة عقلية ينتمي عملاؤك وزبائنك: المقاتل المنفرد أو القناص أو الأستاذ، أو قائد التشجيع. بعد ذلك، راجع نصيحة "اختبار منظوري" التي تظهر في الجزء المناسب. إذا كانت هناك مجموعة من الناس تستحق أن تبذل من الوقت والطاقة والاهتمام ماتبذله كي تتعلم كيفية التعامل مع رئيسك، فاعلم أن هؤلاء هم زبائنك.

كيف تجتذب عملاً جديداً

المناقشة الكاملة للوسائل الفنية للبيع قد تستلزم كتابا آخر في حجم هذا الكتاب، ولكن يجدر بنا الآن أن نسلط الضوء على بعض أفضل الطرق لاستغلال حواراتك مع عملائك وزبائنك الحاليين لخلق مجال عمل جديد. وفيما يلي خمس أفكار تساعدك على تحقيق ذلك:

- *استعرض قصصا يمكن تحديد درجة نجاحها*. الحكايات القصيرة لها مفعول قوى. فحين تحكي لعميلك أو زبونك عن قصة توضح كيف قمت بإثراء قيمة عمل شخص ما، فأنت بهذا لاتعزز من موقفك إزاء مشروع العمل الحالي وحسب، بل تزيد من احتمال إقامة علاقات عمل في المستقبل. كن محددا، ابدأ بالنتائج النهائية الملموسة، حضر مجموعة من الحكايات القصيرة تماما كما تفعل مع رئيسك الذي يراجع كشف الراتب السنوي (راجع القسم الخاص بهذا الموضوع في الفصل الخامس).

- *اسأل عميلك عن مصادر يمكن الرجوع إليها*. هذا صحيح، اسأل عميلك عن أسماء وأرقام هواتف أشخاص آخرين يعرفهم عميلك، ويمكنهم أن يستفيدوا من الخدمات التي تقدمها المؤسسة. وبالتأكيد، عليك أن تضع سؤالك في صيغة تسمح لعميلك بأن يدلي باسم شخص لايعتبر منافسا مباشرا له. معظم الأشخاص الذين تجعلهم يستمتعون بالحديث إليك سيوجهونك إلى بعض الإمكانات الكامنة في صناعات أخرى، أو في مجال يتعلق بذات النشاط الذي تعمل به دون أن يكون مطابقا له.

- *اطلب إذن العميل في أن تستخدم مقولة له أو تصديق باسمه*. يجب أن تكون أذناك منتبهة تماما عندما تسمع عميلك يقول جملا كهذه:

"أعتقد أن موظفيك يؤدون عملا ممتازا".

"لقد أنقذتنا بالفعل ذلك اليوم".

"لم أكن أتخيل أن بوسعك التصرف حيال الأمر".

حينما تمر بك عبارات مجاملة كتلك التي ذكرناها آنفا، أجب عن طريق السؤال "سيد/ سيدة....، هل يمكنني أن أدون هذه العبارة كي أحتفظ بها". أوضح للعميل أن عبارة المجاملة التي قيم بها أداءك ستكون دافعا لك للاتصال بزبائن مرتقبين. إذا شعرت بأن عميلك غير مرتاح لفكرة اقتباس كلماته، وقليلا ما يحدث ذلك، أخبره بأنه سوف يسعدك أن يقتصر مستمعو هذا التعليق على من يعملون بالشركة وحسب دون منافسيه. في أغلب الأحوال، سيشعر عميلك أو زبونك بالزهو حين تطلب منه اقتباس عبارته. (في الواقع، ستكون هذه إشارة على الاحترام الذي يتساوى مع المستوى الرابع الذي ينادي به ماسلو).

- *أطلع العميل أو الزبون على أحدث الأخبار المتعلقة بنشاطه والتي قد لايكون على دراية بها*. كن قريبا من الأحداث الخاصة بمجال نشاطك والتي قد يهتم بها عميلك أو زبونك. أرسل إليه نسخا مصورة من مقتطفات بالجريدة التجارية تتناول

موضوعات يرغب في التركيز عليها لأنها تتعلق بمجال عمل. حين تفعل ذلك، ستتمكن من إقامة علاقة مترابطة وناجحة بالنسبة لكلا الطرفين، وقد تساعد في تدعيم موقف شركتك في التوريد أو تقديم الخدمات.

- *فكر على المدى البعيد.* في محاضراته، يسعى ستيفان سكيفمان، مدرب المبيعات، إلى إقناع محاضريه بأن أكثر الموردين قدرة على التغلب على معاناة إعادة التنظيم، وخفض الميزانية، وتغيير الاستراتيجية داخل مؤسساتهم هم الذين يبذلون جهدا ومشقة في تكوين خطة عمل *طويلة المدى* مع عملائهم. هذا الأمر يستلزم عملا جادا ولكنه ليس صعبا كما تتخيل. يقول سكيفمان إنه عن طريق طرح أسئلة ذات توجهات مستقبلية، والتركيز على تقديم حلول مناسبة مبنية على طلبات العميل المحددة، دون الاعتماد على كتالوج أو كتيب إرشادي، بمرور الوقت، ستتمكن من إقامة تعاون حقيقي مع العميل بدلا من تعاون مؤقت. اسأل عملاءك وزبائنك عما يرغبون في تحقيقه خلال السنوات الثلاث أو الخمس القادمة، وكيف يمكن أن تساعدهم. وهكذا ستتمكن من بناء نمط علاقة العمل التي يدعو إليها سكيفمان واللازمة لعصرنا الذي يشهد تغيرا اقتصاديا وتكنولوجيا مستمرا وواسع النطاق.

كيف تضع اسم مؤسستك على رأس قائمة عملائك الحاليين والمرتقبين:

سواء كنت تعمل بالفعل مع عملاء منتظمين أو *تتطلع* إلى العمل مع عملاء جدد، فمعرفة اسم مؤسستك أمر له عظيم الأهمية. وفيما يلي أربعة مقترحات لزيادة حجم ظهور شركتك في عصر يعاني من تخمة معلوماتية:

- *ابعث لعملائك برسائل مبتكرة في صفحة واحدة.* قل لي، كم مرة تلقيت رسالة ذات مضمون محدد، تشتمل على رسم بياني متميز، أو دعابة مرحة، وتستلزم أقل

من ٣٠ ثانية لقراءتها كاملة؟ إذا كانت إجابتك "ولا مرة تقريبا" فيالها من شركة تلك التي تعمل بين جنباتها. هذا النوع من الرسائل هو بالضبط النوع الذي قد يفتح أمامك الأبواب المغلقة لأي مؤسسة لم تقم بالاتصال بها من قبل، (بدلا من إرسال كتيبات مرهقة، وملفات دعاية متناثرة الأوراق) ويتركها مفتوحة حتى بعد أن تكون قد أقمت علاقة عمل طيبة.

وقدمت في أحد كتبي قصة سيدة تبحث عن عمل فألصقت عملة بعشرة سنتات في أسفل الزاوية اليمنى لغطاء الرسالة، وبدأت رسالتها قائلة: "يمكنني الاعتماد على هذا الدايم في تعلم نظام الكمبيوتر لديكم بكفاءة". وكتبت تحت عنوان الرسالة ثلاث أو أربع نقاط أخرى تفصيلية. وحصلت على الوظيفة. قبل أن تشيع بنظرك عن فكرة تبني هذه المحاولات المبتكرة في عملك التسويقي، والتي تعتبرها نوعا من "الحركات الخطرة" التي لاتستدعي إضاعة وقت أو صورة المؤسسة فيها، اسأل نفسك الأسئلة الثلاثة الآتية:

١- إلى أي شئ ينصرف اهتمام الناس أكثر هذه الأيام، الكلمات أم الصور؟ (إذا أجبت "الكلمات"، قارن بينها وبين اشتهار قناة MTV التليفزيونية، أو ذيوع صيت الجزء المزخرف بيانيا على شبكة الإنترنت، المعروفة بـ WORLD WIDE WEB، وارتباط ذلك بأهمية الإعلانات التليفزيونية مدفوعة الأجر، والإعلانات المطبوعة مدفوعة الأجر التي تستخدم في الحملات السياسية).

٢- متى كانت آخر مرة تلقيت فيها رسالة عمل مكتوبة في أكثر من صفحة من شخص لاتعرفه، وقرأتها من البداية حتى النهاية؟ (إذا فعلت هذا مؤخرا، فلابد أن لديك متسعا من الوقت لايتمتع به كثيرون من متخذي القرار).

٣- هل تشعر بأن متوسط قدرة العميل على التركيز يزداد، أم ينكمش، أم يبقى على ماهو عليه؟ (إذا شعرت بأنه يزداد أو يبقى كما هو، يجب أن تضع في اعتبارك أن العاملين في مجال الإعلان يستثمرون أموالا طائلة تقدر بملايين الدولارات

في حملات الإعلان التليفزيونية التي توجه لجمهور اعتاد على مشاهدة المفـاهيم الإعلانية قل في *أجزاء* من الثانية، وليس في ثانية كاملة).

لست أحاول بأي شكل من الأشكال أن أقنعك بضرورة تقليد أسلوب السيدة صاحبة الدايم. لكني أحاول أن أقول بأن هناك مزايا محددة لحملة التسويق التي تستخدم رسالة من ورقة واحدة، والتي تعرض شيئا بصورة ملفتة ولاتضيع وقت القارئ، ولاتمانع في عرض دعابة مناسبة لجذب الانتباه. يمكنك أن تصمم رسالة تصلح لشركتك وقد يتطلب منك هذا القيام بعدة محاولات، ولكنك لن تضيع وقتك هباء. (**ملاحظة فنية:** حتى أفضل برامج المعالجة الإلكترونية تتيح لك إمكانية تصميم رسوم بيانية ملونة من لا شئ كي تضعها في ملفك. إذا لم تكن تستخدم إمكانيات البرامج بكل طاقتها، فأنت تفوت بذلك فرصة ثمينة لبناء علاقات عمل جديدة، أو تدعيم علاقات قائمة بالفعل).

- *دع جهاز الفاكس يعمل بالنيابة عنك.* احتكار وقت ماكينة الفاكس الموجودة بالشركة التي ترغب في التعامل معها لصالحك طوال الوقت. بالتأكيد سيجلب لك أعداء لا أصدقاء. استخدامك المعتدل لجهاز الفاكس سواء لإرسال تعريف بك وبشركتك، أو لمتابعة رد الفعل على دعايات مكتوبة أرسلتها لهم، أو لطلب معلومات عن مقترحات تقدمت بها، كل هذا سيمكنك من جلب الفرص لعمل جديد. وكما هو الحال مع خطاباتك المرسلة بالبريد، كن موجزا، ولاتتحرج من أن تضمن الفاكس دعابة لطيفة منمقة.

هناك ميزة تختص بها رسالة الفاكس وتستثني منها باقي أنماط الاتصال وهي أن الشركة المستقبلة للرسالة تشعر بأهميتها وتضعها على الفور على مكتب المرسل إليه. لاتستغل هذه الميزة، وترسل سلسلة لا نهائية من الرسائل. استفد من ميزة التعامل الفوري مع الرسالة عن طريق استخدام هذه الوسيلة بين الحين والآخر وليس دائما.

➢ *استغل تأثير البريد الإلكتروني.* يبدو أن العالم في هذه الأيام قد انقسم إلى معسكرين: الأول أصحابه من عُشاق البريد الإلكتروني والإبحار في شبكة الإنترنت، أما الثاني فأصحابه ممن أنفوا الإنصات لمزايا هذين الموضوعين وقرروا إلقاءهما خلف ظهورهم حتى عقود مقبلة. إذا كنت من المعسكر الثاني، فكِّر في أن تغير من وجهة نظرك فقط للوصول إلى أهدافك التسويقية. السبب؟ كثيرون ممن يستقبلون بريداً إلكترونياً كل يوم يُدمنون هذا الأمر، وكثيرون أيضاً يُفضلون الرد على رسالة بالبريد الإلكتروني على أن يعملوا عملاً روتينياً مُرهقاً.

اكتشف المزيد عن شبكة الإنترنت، فقيامك بإجراء حوار ودي لايزيد عن جملتين عبر الإنترنت مع شركة ترغب في التعامل معها بشدة لن يلتهم من وقتك الكثير، لكنه بالتأكيد سيمنحك فرصة طيبة لإرساء قواعد علاقة جيدة قد تتحول إلى صفقة بيع رابحة.

➢ *اجعل لك موقعاً على شبكة الإنترنت.* في هذا الخصوص نقول أن نحو ٢٥% من الشركات الخاصة تضع لها موقعاً على شبكة الإنترنت، والموقع عبارة عن صفحات إلكترونية مُنمّقة بأسلوب طباعي جيد مرسلة عبر الفضاء الإلكتروني، وهي لاتقدم معلومات وحسب، بل تدل القراء على مواقع أخرى قد تثير اهتمامهم. (ربما لاحظت أن الكتابة الصغيرة التي تُذيّل بعض الإعلانات هذه الأيام، وتشبه هذه الكلمات: "http:// www.new.page.on.the.web.com." هذه السطور ماهي إلا عناوين مُسجلة على شبكة الويب العالمية). ويعتمد حجم الاستثمار الذي ستضعه في تصميم الموقع على مدى تعقيد الصفحة الإلكترونية الخاصة بك على الشبكة. إذا سألت مستشاراً وقال لك إنه ينبغي عليك إنفاق آلاف الدولارات لتشغيل الموقع، فكِّر في الذهاب إلى آخر. (قد تُفكر في شراء إحدى حزَم البرامج الجاهزة الموجودة في الأسواق حالياً لكي تقوم بالأمر بالنيابة عنك، وواحدة من هذه الدعايات تُسمي "إنترنت كيريتور"، والتي يمكنك أن تعرف المزيد عنها إذا اتصلت بالمُصنِّع المُنتج لها في ١٩٨٢ – ٢٢٣- ٨٠٠ – ١، داخلي ٧٠٠).

كيف تجعل رد فعل شركتك لاحتياجات العميل أو الزبون سريعا

كثيرون منا يتحدثون عن كيفية تطوير المؤسسة بما يجعلها طوعا ليمين العميل، لكن هذا الهدف في الحقيقة يوقع المرء في حيرة شديدة. فيما يلي ست أفكار تساعد مؤسستك على تركيز اهتمامها تجاه عملائها. (انظر أيضا القسم الخاص بهذا الموضوع في الفصل الثالث).

- *ضع برنامجا للعميل السري.* لقد مررنا بهذه الفكرة مرورا سريعا في موضع سابق، لكن الأمر يستدعي تناولها مجددا في هذا الجزء من الكتاب. حملة العميل السري هي إحدى أفضل الطرق (وأسهلها) لجعل موظفيك على أهبة الاستعداد دائما ورافضين لأي تراخ يحدث في خدمة عملاء الشركة سواء كانت الخدمة وجها لوجه، أو بالهاتف. أعلن لموظفيك أنه بعد كل عدة أسابيع، سوف يتصل أحد العملاء بالشركة ويسأل عن جانب من جوانب منتجات الشركة أو خدماته. ولكن ليس بانتظام. ماهو الشيء غير المألوف في هذا الأمر؟ الشخص الذي سيتصل بالشركة هو أحد ممثليها المؤقتين، جاسوس لم يسمع به أحد من قبل في مؤسستك، وسوف يرفع تقريرا بكل تفاصيل المعاملة إلى الإدارة العليا للشركة. وسينجح البرنامج أيما نجاح إذا قررت أن تمنح مكافأة للخدمة المثالية التي قدمت لهذا العميل السري الذي من شأنه أو شأنها أن ينبهك إلى نقاط الضعف داخل شركة خدمة العميل في المؤسسة. إذن، إذا أردت أن تعرف في أي الحالات تقدم شركتك خدمات سيئة لعملائها، فبرنامج العميل السري هو أفضل طريقة لذلك. (لكن، انظر إلى الملحوظة التالية قبل أن تحاول مناقشة أي مشكلة مع زملائك أو موظفيك).
- *كن حذرا في "نقلك للتغذية الاسترجاعية".* إبلاغك لزملائك وموظفيك بالملاحظات السلبية التي أبداها أحد العملاء، أو وصفك لرد فعله إزاء موقف كان من الممكن تجنب الخطأ فيه قد يتسبب في إحداث رد فعل عنيف، فمن طبيعة الإنسان أن يدافع

عن عمله وعن عمل مجموعته أو إدارته التي ينتمي إليها. "ذكرك للحقائق المجردة" لايكفى. فتلك "الحقائق" يجب أن تربطها بخلفية الأشخاص الذين تخبرهم بها ونفترض فيهم حسن النية، إذا كنت تريد أن تتجنب تركيز اهتمامهم على مجرد الدفاع عن أنفسهم، بدلا من تركيزك على تحسين المنطقة التي وقع فيها الخلل. معرفتك لحسن نية هؤلاء الأشخاص (الأمر الذي يجب أن توضحه حتى مع أصعب الموظفين الذين لا يقفون كثيرا أمام مفهوم مساءلة العميل) قد يظهر على هذه الشاكلة:

"سالي، أعرف أنك تريدين أن تقدمي لعملائنا الذين يعتمدون على خدماتنا أفضل معلومات لديك، وأريد أن أعاونك في ذلك. فكرت في أنك ترغبين في إلقاء نظرة على هذه الرسالة التي أرسلتها إحدى العميلات، وقالت فيها إنها أجرت اتصالا بالشركة الأسبوع الماضي. حالما تسنح لك الفرصة لقراءتها، دعينا نناقش في حينها أفضل الطرق لعلاج الموقف".

التمهيد لإبلاغ معلوماتك عن التغذية الاسترجاعية بهذه الطريقة أفضل بكثير من مجرد إلقائك بالرسالة على مكتب الموظف وقولك "هل لديك ماتريد إخباري به عن هذا الموضوع؟". مامن طريقة أخرى يفسر بها الموظف هذا السلوك سوى أنه هجوم عليه، وإذا شعر أي شخص بأنه أصبح عرضة للهجوم، فلن يتمكن من التفكير بصورة صحيحة أو بناءة.

- *اتبع قاعدة راموندو في الاتصالات الهاتفية.* مايكل راموندو الخبير ذائع الصيت في مجال خدمة العملاء يضع منهجا عمليا للقضاء على المشكلة التي تواجه العملاء لدى اتصالهم بالشركة، وهي الانتظار طويلا حتى يتم تحويلهم إلى الجهة التي يريدونها طبقا لخطة راموندو، فإنه من المنافي لسياسة الشركة أن يتم تحويل عميل أو زبون إلى أحد أفراد الشركة دون إخبار ذلك الشخص أولا وبالتفصيل عن سبب المكالمة، والحصول على *موافقته* في أن يتكفل بمسؤولية الموقف. بعبارة أخرى، قد يقضي العميل أو العميلة وقتا طويلا في الانتظار في أول جزء

من المكالمة، ولكنه لن يضطر أبدا إلى إعادة ماقاله في أول مرة لأربعة موظفين مثلا حتى يصل للشخص المطلوب. قد لايتمكن الشخص المسؤول عن تلقي مكالمة العميل من حل الموقف عبر الهاتف، ولكنه في تلك الحالة –يجب أن يعطي للمتصل وقتا تقديريا يلزم لحل المشكلة، ويجب أن يبادر هو إلى القول بأنه سيتصل بالعميل في حالة إذا لم يفلح الجدول الزمني الذي اقترحه في البداية. منهج راموندو المبدع يجعل من المستحيل أن *تفوت الشركة فائتة*، ويجعلها مسؤولة عن فهم احتياجات العميل، بدلا من أن يكون العميل مسؤولا عن فهم ظروف الشركة. إذا كنت جادا في أن تغرس مبدأ مساءلة العميل في نفوس أفراد الشركة، فسوف تجد أن قاعدة راموندو تصلح للتنفيذ على كافة المستويات داخل الشركة، (وإذا تبين أن هناك عوائق تنظيمية تحول دون قيامك بذلك، اسأل نفسك هذا السؤال: أي الشركات تفضل العمل معها؟ شركة تطبق قاعدة راموندو، أم شركة لاتطبقها؟ إجابة هذا السؤال ستساعدك في تشجيع نفسك، وزملائك، ورؤسائك أيضا).

- *قم بإجراء مهمات استطلاع غير رسمية على الخطوط الأمامية*. هل تعمل في مجال النشر، إذن قم كل أسبوعين بإمضاء نصف ساعة في مراقبة الأنماط الشرائية لدى زبائن أحد محال بيع الكتب المزدحمة بالعملاء. تحدث إلى الموظفين، تحدث إلى المدير، تحدث إلى الزبائن. هل تعمل مستشارا لمصنعي السلع الاستهلاكية؟ إذا كنت كذلك، فيجب أن تمضي بعض الوقت في أحد محال السوبر ماركت التجارية، وتدون بعض الملاحظات كي تتأكد ما إذا كانت توقعاتك وتحليلاتك تتناسب مع الواقع.

- *لاتعاقب حامل الأخبار*. كيف تتعامل مع الأشخاص الذين ينقلون أخبار المشاكل المتعلقة بالعملاء؟ إذا اعترف أحدهم بخطأ ما، أو أشار إلى أحد أخطاء التصنيع في مرحلة متأخرة، هل سيشعرون بالارتياح أم بالحزن، بعد أن يكونوا قد نبهوا نظر شخص مسؤول في المؤسسة للمشكلة؟ إذا كانت سياسة شركتك من النوع الذي يجعل موظفيها يعتقدون بأن حامل الأخبار السيئة دائما يتلقى معاملة خشنة،

إذن فإن جميع فرص إصلاح الخطأ أو المشكلة لن تأتي سوى بعد فوات الأوان، وسيستمر العميل في إبداء ملاحظاته. قد تحتاج عونا من المستويات العليا كي تغير سياسة الشركة، ولكن الأمر يستحق عناء الانتظار.

- *تبن برنامجا للحفز.* إعادة توزيع المهام على أعضاء فريقك الذين لايتمكنون من تبني مبدأ الخدمة الأفضل للعميل هو جزء من معادلة جعل استجابة المؤسسة لاحتياجات العميل سريعة: فالمؤسسة يجب أن تكافئ الأفراد الذين يبذلون أقصى ما في وسعهم لتحقيق أعلى مستويات الجودة في خدمة العميل، ووجود رابط بين الزيادة في المرتب والمؤشرات التي يمكن على أساسها قياس درجة رضا العميل هي إحدى أفضل طرق الحفز.

كيف تتعامل مع عميل غاضب

قد يضطر أحد أفراد الشركة، سواء عبر لقاء شخصي أو عبر أسلاك الهاتف، إلى التعامل مع عميل حاد المزاج. فيما يلي خمس أفكار تساعدك على التقليل من صعوبة الموقف بالنسبة للجميع:

- *تجاهل التحديات الشخصية.* فهي غالبا ماتكون مجرد وسائل متكلفة لجذب الانتباه. لاتدعها تصرفها عن غايتك، وطالما أن العميل لاينوي إيذاء نفسه أو إيذاء الشركة، عليك أن ....

- *اسمح له بالتنفيس عن غضبه دون مقاطعة منك لمدة دقيقة واحدة أو دقيقتين على الأقل.* فإذا كان الزبون في نهاية رحلة عمل إلى إحدى المدن استغرقت أسبوعين، وكنت أنت واقفا وراء مكتبك في وقت متأخر من الليل لتخبره بأن حقائبه قد وقعت خطأ على متن رحلة مختلفة، فليس من المعقول أن تتوقع من العميل أن يقف هادئا.

دعنا نواجه الأمر: قد يكون هناك مبررات مشروعة لعميلك كي يغضب. حتى إن لم يكن هناك مايدعوه للحنق على شركتك، فربما كان يعاني من ضغوط في عمله تؤثر على نظرته للمؤسسة. محاولتك في البداية لمقاطعته أثناء حديثه لن تكون سوى دليل إضافي على أنك أنت وشركتك لا تكترثان بشكوى عملائكم. حاول، إذا أمكن الأمر، أن تدون ملحوظاتك حتى ينتهي العميل من نوبة غضبه. وإذا مضت بضع دقائق، ولم تسمع من العميل شيئا مقنعا، فاستمر في الإنصات حتى تلتقط كلمة ما تساعدك في أن تأخذ الخطوة التالية. (بالمناسبة، إذا حدث وقاطعك أحد العملاء الغاضبين باستمرار أثناء حديثك، فاصمت في اللحظة التي يبدأ فيها الكلام، سيوضح هذا التصرف للعميل أنكما لن تتوصلا إلى حل للمشكلة طالما لم يسمح لك بالحديث).

- *قم بمسؤولياتك كاملة:* في أغلب الأحوال، يتوقع العميل الغاضب أن يسمع أربع كلمات بسيطة "لقد ارتكبنا خطأ بالفعل". إذا وجهك شخص آخر في الشركة إلى أن تقول غير هذه العبارة، قلها طالما سمح الموقف. قدم اعتذارا عن الخطأ الذي وقعت فيه الشركة. وإذا كان ممكنا، أوضح للعميل أنك "شخصيا" سوف تفعل كل ما في وسعك كي تنال رضاه. (التأكيد على "شخصيا" هذه له من الأهمية الكثير، فأحد أسباب مضاعفة غضب العميل القول بأنه لايوجد شخص في الحقيقة يمكن مساءلته في المؤسسة عن هذه المشكلة). هكذا يمكنك أن تبدأ حديثك:

"سيد دافيز، اتضح أن رحلتك القائمة من أتلانتا لم تصل في موعدها حتى يتم تحويل الأمتعة. وأنا في غاية الأسف لذلك. التأخير ليس خطؤك، ولكنه خطأ شركة الخطوط الجوية، ولهذا السبب، سوف أذهب إليهم للتأكد من أننا سنعيد الأمتعة عن طريق بوسطن على وجه السرعة".

- *وضح خطتك*. أخبر العميل بما تنوي القيام به. وكيف ستقوم به، وماهي الخطوات التي ستأخذها لإمداده بتقارير حول تطور الموقف، وماذا ستفعل كي يضمن أن الالتزام بالموعد النهائي الذي حددته له لحل المشكلة تم عن دراسة

واقعية للموقف. كثيرا مايحجم البعض عن القيام بهذه الخطوة لأنهم يتهيبون المسؤولية. في أغلب الأحيان، يتطلب الأمر منك إعطاء اسمك للعميل ومعلومات عن كيفية الاتصال بك – الأمر الذي سيجعلك دائما على أهبة الاستعداد طوال فترة اطلاع العميل على آخر تطورات الموقف. لكنك أولا وأخيرا تريد الاحتفاظ بهذا الشخص كعميل للشركة، أليس كذلك؟ من الصعب إذن أن تتخيل ماقد يحدث إذا لم يتكفل أحد بالمسؤولية ويهتم بمشكلة العميل، إذا كنت تتحدث إلى العميل وتحاول جاهدا أن تحل المشكلة، فلن يجدي الأمر شيئا إذا ظللت تتحدث عن الآمال والنوايا طالما لم تقرر بالفعل أن تضع خطة حرب لمواجهة مشكلة العميل تستطيع أنت شخصيا من خلالها من المرور بسهولة عبر نظام المؤسسة. ماتقوله للعميل في هذا الوقت قد يشبه ماتحمله هذه السطور:

"هذا ماأنوي أن أفعله للتأكد من أن أمتعتك سوف تأتي حتى باب منزلك بأقصى سرعة ممكنة. سوف أقدم طلبا بتتبع مسار الحقائب على الفور، وهو ماسوف يمكنني من معرفة مكان الحقائب بالضبط خلال ٩٠ دقيقة تقريبا. بمجرد أن نعرف موقع الأمتعة، سنشحنهم على متن إحدى السيارات الـ "فان" ونبذل أقصى ما في وسعنا كي نوصلهم إلى منزلك في زمن لايتعدى ست ساعات من لحظة وصولهم إلى المطار. وفي تقديري فإن من سيحضرهم للمنزل سيكون هناك قبل الثامنة صباحا. إذا لم يكن هذا مناسبا، يمكننا أن نرجئ توصيل الحقائب إلى وقت لاحق من نفس اليوم. وإذا كنت ترغب في ترك الحقائب على الباب دون إيقاظ أي شخص بالمنزل للرد على جرس الباب، كل ماعليك أن تفعله هو أن توقع هذا التصريح. وبأي طريقة من الطرق إذا أعطيتني عنوان منزلك وحسب على هذه الورقة الصغيرة، سوف أعمل على أن تصلك أشياؤك".

ويتعين عليك أيضا أن *تتطوع* بإعطاء العميل اسمك ومعلومات عن كيفية الوصول إليك، واسم أي شخص آخر يغطي موقعك حين تكون خارج العمل الرسمي

ومعلومات عن الوصول إليه (احرص على أن تطلع ذلك الشخص على كافة التفاصيل المستجدة والمتعلقة بهذه المشكلة).

- *حاول جاهدا ألا تبدو كغيرك من الموظفين العاملين معك في الموقع.* وهذا يعني تجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة كالإلقاء بالمسؤولية على شخص آخر (متغيب) في الشركة، أو التسفيه من قيمة المشكلة (كأن تقول: "يارجل، مثل هذه الأمور تحدث كثيرا")، أو الانشغال بزبون آخر بينما من المفروض أنك تتعامل مع الزبون الذي جاءك أولا (كأن تحدث شخصا ما أثناء حديثك إلى آخر عبر الهاتف مثلا)، أو التركيز على المشكلة دون النظر إلى الحل (وهو أمر بالغ الأهمية، خاصة إذا كنت تجسد شخصية الأستاذ أو القناص)، أو ترديد اللوائح والتنظيمات (والتي لايعرفها العميل ولاحتى يهتم بمعرفتها).

أي تصرف من هذه التصرفات لن يهدئ من روع العميل، بل سيهدي إلى منافسيك عميلا جديدا.

كيف تتصرف في حال ورود شكوى

قد تجد أن الشكاوى الخطية أكرم بكثير من الوقوع في مواجهة شخصية مع عميل غاضب، ولكنها قد توقع المؤسسة في مشاكل قانونية خطيرة، فقد يتسبب من كتب الشكوى، قاصدا أو غير قاصد، في بدء سلسلة متصلة من الشكاوى التي قد تكون ذات أهمية في المستقبل إذا قامت المؤسسة بأعمال مدنية أو تنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشخص الذي كلف نفسه عناء كتابة الشكوى، كما تثبت الإحصائيات، يتمتع بفرصة أكبر في أن يتخذ إجراء قانونيا ضد مؤسستك إذا رفع الشكوى إلى أجهزة الدولة القضائية أو الحكومية. إذا لم يكن في هذا الأمر دافعا كافيا للتعامل مع الشكوى بصورة صحيحة، فلا يوجد دافع آخر!.

فيما يلي خمسة مقترحات لكي تتبعها إذا أردت أن تمنع خطاب شكوى بسيط من أن يتحول إلى أزمة قانونية معقدة:

- *أجب على الخطاب فورا.* فالقول أسهل من العمل، لكن الأمر يستحق المحاولة. إذا كانت هناك عوائق إدارية حالت بينك وبين رؤية الخطاب منذ البداية، قد تكون هذه فرصة مناسبة لإعادة النظر في نظام المؤسسة الآن. فكر في الأمر. إذا لم يتلق كاتب الخطاب ردا منك في خلال ستة إلى ثمانية أسابيع، فمن المحتمل أن تزداد فرص لجوئه إلى أحد منافسيك أو اتخاذه لإجراء قانوني ضد المؤسسة. لكن لاتفكر في أن يكون الرد خطابا أيضا، لأن أفضل الطرق المتاحة أمامك الآن هي أن .....

- *ترد عن طريق الهاتف إذا كان ممكنا.* وهو تصرف يتسم بالحسم والقوة وسوف يبدو أنه نابع من شخصك، كما أنه سوف يمنع تحول الأمر إلى حرب بالخطابات. اتصالك بالعميل الذي كتب الرسالة وطرحك لحل للمشكلة سيؤكد له أن قراره في كتابة الخطاب لم يكن خاطئا، وأن نتيجة ذلك هي قيامك باتخاذ خطوة إيجابية، وهذا الأمر الأخير هو مايجب أن تحرص على أن يعرفه العميل صاحب الشكوى على وجه السرعة. (إذا لم تجد رقم الهاتف في الخطاب، ابحث عنه في الدليل).

  من مصلحة العميل *المحب للمراوغة* أن يبدأ سلسلة من الشكاوى ضد الشركة.

  ومن *مصلحة الشركة* أن تحل المشكلة عبر الهاتف.

- *لاتترك رسالة بالهاتف.* طريقة "ترك الرسالة" التقليدية الكلاسيكية لاتنفع هنا إذا كنا نتحدث عن أهمية الاحتفاظ بعملائك (في هذه الحالة أهمية ألا يقاضوا شركتك قانونيا) إذا كان من الضروري ترك رسالة على جهاز رد الرسائل، فلتوضح في رسالتك أنك عاقد العزم على حل المشكلة وعلى كلا الجانبين المؤسسة والعميل:

"أهلا سيد آلان، هذا تيد وينتر من شركة إيه. بي. سي. إنني أتصل ردا على رسالتك بتاريخ ١٩ سبتمبر وأود في أن أحدثك شخصيا كي أبلغك بموقف

طلب تحويل القرض الذي تقدمت به. يمكن الوصول إلى بين الساعة الثامنة صباحا، والثانية عشرة ظهرا، من يوم الاثنين إلى يوم الجمعة، على رقم هاتف ٦١٧/٥٥٥٠٤٦٢٧. أتطلع إلى محادثتكم قريبا".

- *تضع عميلك على اتصال بشخص يمكنه أن يتولى مسؤولية حل المشكلة بالطريقة التي تحقق رضا العميل.* ويعني هذا اتباعك للخطوات المقررة للتعامل مع الزبون الغاضب وجها لوجه. (في حالة عدم التمكن من الوصول إلى العميل عن طريق الهاتف. فسوف تضمن رد الشركة المكتوب على العميل تعريفا بالشخص الذي يمكن الاتصال به لحل المشكلة، ويجب أن يشتمل الرد على الرقم الداخلي لهذا الشخص. (***ملحوظة هامة:*** اعترافات الشركة المكتوبة بالوقوع في خطأ ما مع العميل يجب أن يتم حلها مع الرؤساء).
- *تلطف من حدة الموقف.* قد يستخدم العميل أسلوبا ساخرا، أو تهديدات ضمنية، أو لغة مرفوضة في رسالته الأصلية. تظاهر بأنك لم تقرأ أيا من هذه الأشياء، واحرص على أن تكون جميع اتصالاتك بالزبون معبرة عن التفاؤل بحل المشكلة وتفهم لمهنتك. لاترد بالمثل حتى (وخاصة) ولو كان الزبون هو المخطئ.

كيف تستعيد زبونا خذلته بضعف خدمتك

ماذكرناه آنفا قد يعتبر مشكلة صغيرة، لكنها في الحقيقة مشكلة كبيرة لأنك خسرت عميلا. هل يمكنك أن تستعيد هذا العميل؟ فيما يلي أربعة مقترحات تساعدك على تحقيق ذلك:

- *اجعل مناشدتك العميل للرجوع جريئة وغير عادية.* هدفك الأساسي هو استعادة انتباه واهتمام عميلك، وقد تلجأ إلى أسلوب ما لإزالة العقبات بينك وبينه، وهو أسلوب الدعابة، ويمكنك من خلال هذا الأسلوب أن توضح هدفك الأساسي: أي مشاكل ظهرت في الماضي لن تتكرر ثانية. إذا كان انصراف عميلك عن التعاون

مع الشركة بسبب اصطدامه بأحد الموظفين في بداية دخوله الشركة، وكان أسلوب الأخير أسلوبا عدائيا، فقد تفكر في إرسال دمية لدب يرتدي بزة صبي كشافة، مع بطاقة تحمل هذه الرسالة:

"هذا الدب مهذب، قنوع، شجاع، نظيف، ومحترم - كما أنه يعرف متى لايتقيد بلوائح العمل كيلا يغضب عملاء مهمين. سوف نتبع نموذج هذا الدب من الآن فصاعدا - بشرف الكشافة. سوف أتصل بك غدا صباحا لمناقشة بعض الوسائل التي يمكننا من خلالها زيادة مدراء الشركة. أرجو أن نناقش كذلك مقترحات الدب فيما يمكننا أن نفعله لمساعدتك".

هل هذه طريقة مضمونة لاستعادة عميلك؟ بالطبع لا. لكن هل هي على الأقل طريقة جيدة لمحاولة استعادة العميل بدلا من فقدانه إلى الأبد، بالتأكيد.

- ضع *مناشدتك في صيغة مكتوبة.* إذا لم توقع الشركة في مشاكل قانونية بسبب ذلك (استشر محامي الشركة للاطمئنان) اكتب تقييمك للخطأ الذي وقعت فيه الشركة على ورقة، واكتب الخطوات المحددة التي اتخذتها كي تضمن عدم تكرار ذلك الخطأ. اتبع ماتمليه عليك غريزتك فيما يتعلق بالاعتراف بأخطاء سابقة. أفضل منهج لمواجهة هذا الأمر هو وضع خطوط رئيسية للمشكلة بعقل متفتح، دون التوقف طويلا أمام تفاصيل ليست ذات أهمية، وتوضيح الدروس التي استفدتها من ذلك الخطأ. وستفعل ذلك لسبب وجيه للغاية، لأنه من الأفضل أحيانا أن تشارك شركاء العمل في تلك الدروس. وعلى الرغم من أنك قد تلجأ إلى صياغة رغبتك في استئناف العمل مع العميل السابق في صورة موجزة، لكن يتعين عليك أن توضح للعميل بأن السبب الرئيسي وراء رسالتك هو تقديم تقرير واضح للملابسات التي أدت إلى انتهاء علاقة العمل بينك وبينه. إذا اتبعت هذه الخطوات وأرسلت نماذج مصورة لرسالتك لكل الأفراد المشتركين في عملية اتخاذ القرار (بالإضافة إلى بعض كبار المسؤولين) سوف يكون في موقف يؤهلك

لاستعادة ثقة عميلك. قد تجد أن هذا المنهج المباشر أفضل (وأقل تكلفة) من خفض الأسعار أو تحمل الخسائر في أي مهمة مستقبلية لك.

- عند *استئنافك للحوار مع العميل.* قدم له ضمانات كافية عندما تتحاور مع العميل، لاتضمن حديثك مرادفات مراوغة، فمثل هؤلاء الأشخاص من نوعية العميل لايحبون الإنصات لكلمات مثل "ربما" أو "تقريبا" أو "غالبا" أو "من المحتمل"، ولكنهم يتوقون إلى سماع الوعود ورؤيتها تحقق على أرض الواقع. قدم لعميلك ضمانا لايمكن رده، وضع له وقتا زمنيا محددا، ثم التزم بتنفيذه.

القدرة على الالتزام بالكلمة، صفة من صفات العمل أصبحت نادرة هذه الأيام، حتى لقد أصبح لقاؤنا بأشخاص يعدون ويوفون بوعودهم أمرا يدعو للدهشة. نتائج الالتزام بالكلمة سترجح الكفة لصالح شركتك. ولكن تأكد من إنجازك لوعودك هذه المرة. إذا تعرضت "محاولتك الثانية" إلى فشل ذريع، ربما سيتعين عليك أن تنسى العمل مع هذا الزبون إلى الأبد.

- *اعرض على العميل بعض الإثباتات.* يمثل هذا الأمر أهمية كبرى خاصة لو كانت أخطاء الماضي تتعلق بجودة الخدمة المقدمة. سيتعين عليك الحصول على شهادة طرف ثالث تثبت أنك بدأت تنتهج طريقة جديدة في تعاملك مع الأمور، أو قد تترك لعميلك الفرصة للاتصال بهذا الشخص شخصيا حتى تؤكد له أن العمل في تحسن مستمر. الفكرة من وراء هذا المقترح هي رفع مستوى الاطمئنان لدى العميل الذي كان قد كون بالفعل فكرة سيئة عن الطريقة التي تعمل بها، وخير وسيلة لتحقيق ذلك الأمر هي أن تقدم للعميل عددا من "التقييمات" الموضوعية لمؤسستك كي تظهر بمظهر مشرق.


مـجـلـة
** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة
الابتسامة



التعامل مع وسائل الإعلام والجمهور العام

إن أي مؤسسة تتجاهل الدور الذي يلعبه التليفزيون والإذاعة ووسائل الإعلام المطبوعة في التأثير على الأحداث المستقبلية والتأثير على المفاهيم، تتعرض لمفاجآت غير سارة.

ومن ناحية أخرى فإن اتصالات مؤسستك بغير العملاء لديكم هي تلك الاتصالات التي قد تنشأ عن تغطية إعلامية سلبية أو إيجابية، غير أنك تستطيع التأثير فيها بشكل أكثر إيجابية وبدور أكثر قوة لايقل أهمية عن وسائل الإعلام. ويمكن أن يساعدك العاملون في مجال وسائل الإعلام على المنافسة في مناطق خارج حدود منطقتك، كما يمكنهم تحويل المبتدئين لديك إلى محترفين الأمر الذي يجب أن تأخذه أنت وكل فرد في مؤسستك مأخذ الجد.

وفي هذا الفصل سوف نستعرض سويا بعض السقطات الكبيرة التي يجب تجنبها، بالإضافة إلى الفرص التي يجب استغلالها عند التعامل مع ممثلي الصحافة. كما سنتناول أيضا عددا من الوسائل التي من شأنها أن تساعد مؤسستك أن تأخذ مكانها كعضو مسؤول في المجتمع. هذه الخطوات إن تم تنفيذها، بهدوء وبالجدية اللازمة ربما تساعدك على اختراق النسيج الاجتماعي للمدينة أو المكان الذي تتواجد

فيه مؤسستك، وذلك قبل وقت طويل من ظهور أي مشاكل من أي جهة قد تعوق تقدمك، وربما تكون هذه أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع الصحافة.

دعنا نتعامل مع الموضوع الرئيسي أولاً: وهو التعامل بفاعلية مع ممثلي الصحافة والإذاعة.

عشر نصائح للتفاعل اليومي مع ممثلي وسائل الإعلام

١- *تفهم أنه ربما يكون لديهم الكثير على صفحاتهم.* حيث يتوقع هؤلاء الذين ليس لديهم خبرة كبيرة في التعامل مع وسائل الإعلام أن يقوم المحررون والمندوبون بترك كل أعمالهم، ويُركزون فقط على قضية واحدة وهي مؤسستهم. فإن لم تكن نجماً من نجوم المجتمع أو شخصية سياسية وطنية كبيرة يجب أن تتوقع أن تخصص لك مساحة صغيرة من *الاهتمام الإعلامي* من خلال اتصالك اليومي، لذلك يجب أن تدخل مباشرة في الموضوع المُستهدف وبالشكل الصحيح عندما يتم اتصالك معهم. إما إذا اتبعت طريقة غير ذلك فإنك ستظهر أمامهم كمبتدئ وتُحِدّ بشدة من الصورة التي تتوقعها من وسائل الإعلام.

٢- *لاتطلب أشياء مُبالغ فيها.* لأن الصحفيين شكاكون بطبيعتهم، فإذا طالبت بأشياء مُبالغ فيها دون سند، وتركت انطباع أنك تحاول تحويل قصة إخبارية مثيرة إلى رسالة تجارية مدفوعة الأجر. ففي هذه الحالة، وإذا لم تف بوعدك فقد تتعرض لانتقاد لاذع أو لهجوم شديد. إنك تريد توصيل رسالتك، غير أن الصحفي له عمل لابد أن يقوم به، فإذا أصبحت مثل بائع السيارات المستعملة، ولم تستوعب الزاوية التي يتبعها الصحفي أو متطلبات الموضوع محل الخلاف، فلا تندهش إذا كان الاهتمام الذي ستحظى به ليس بالمستوى الذي تتصوره.

٣- *تذكر أن الخبر المحلي ذا الأهداف الخاصة يمكن أن يساعد في جذب انتباه وسائل الإعلام*: فمن السهل جداً أن يحمل الحدث الذي يقع على بُعد ١٠٠ ميل مثلاً من موقع محطة إذاعية أو تليفزيونية أو صحيفة على اهتمام إعلامي

وتغطية إعلامية أكثر من حدث ليس له بعد محلي أو هدف خاص. وربما يمكنك استغلال هذا المبدأ لمصلحتك بإضافة بعد محلي إلى موضوعك، وتقدمه لصحيفة محترمة لها مكانتها. دعنا نفترض أن مؤسستك تقع في نيويورك، فإذا ألقيت الضوء على بعض الأخبار المحلية ربما أمكنك الفوز بتغطية إعلامية في جريدة نيويورك والتي سوف تضفي أهمية على بقية حملتك الإعلانية.

٤- *التغطية تؤدي إلى مزيد من التغطية الإعلامية*. كلما زاد اهتمام وسائل الإعلام الأخرى بموضوعك كلما زاد احتمال قناعة أي جريدة أخرى بأنك تمثل مادة إخبارية حديثة وهامة بالنسبة لهم. ولكن يجب أن تتصرف بسرعة، وتلقي الضوء في لوحتك الصحفية على أهم المحطات الإذاعية أو التليفزيونية والإصدارات الصحفية التي قامت بتغطية موضوعك أو قصتك.

٥- *لاتعتمد كثيرا على العلامات الإيجابية الأولية في المصادر الإعلامية الكبرى.* فكلما كانت وسائل الإعلام كبيرة كلما زاد احتمال تغيير اتجاهها، وليس مهما أن تكون اتصالاتك الأولية بالصحافة واعدة، فالقصة يمكن اختصارها، والمقابلة الصحفية يمكن أن تكون صدمة. ويجب أن تأخذ هذا المبدأ بصفة خاصة في الاعتبار عند التعامل مع وسائل الإعلام القومية المرموقة. مثال ذلك ماحدث للمغنية الأمريكية الشهيرة "جانيس جوبلين" فقد كان مقررا أن تظهر صورتها على غلاف مجلة تايم الأمريكية، ولكن في نفس الأسبوع توفي الرئيس الأمريكي "دويت ايزنهاور" وتأجل نشر صورة المغنية، وظلت خمس سنوات تنتظر العدد الذي تظهر فيه صورتها.

٦- يجب *أن تدرك أن الدراما تعني الأبطال والأنذال*. وهذا يعني أنه ليس بالضرورة أن يكون كل الاهتمام الذي توليه الصحيفة لك ولمؤسستك إيجابيا. والصحفيون يتميزون بصفة السخرية والتهكم، وسبب ذلك لايرجع إلى أنهم أقل حساسية من بقية أفراد المجتمع، ولكن لأنهم تعلموا من خبرتهم الطويلة المريرة أن الكثير من الناس الذين يتعاملون معهم يهتمون بإخفاء الحقائق الرئيسية،

ويقدمون جانباً واحداً فقط من الموضوع أو القضية. وعرضنا للأخبار المثيرة لهؤلاء له فائدة مزدوجة. فهو يؤكد أن الصحفي يقوم بمهمته بشكل فعّال، كما أنه يقدم مادة درامية مسلية تملأ صفحات الجريدة. ولذلك فمن الضرورة أن توضح لأي صحفي تتعامل معه أنك لست من هؤلاء الأنذال، ويمكن أن تُثبت ذلك بمعالجة الأمور بعدل ومساواة وبالاعتراف بالأخطاء والسهو من آن لآخر. وبالتأكيد على اهتمامك بمشاكل واهتمامات المواطن العادي ومقدار الاهتمام الذي يوليه المواطن العادي لصحيفة أو مجلة، الصحفي أو النشرة الإخبارية له تأثيره المباشر على الحياة العملية لهذا الصحفي وعلى أداء الشركة التي تعمل بها.

٧- *ضع في الاعتبار أن الخبر الجيد لايأخذ أكثر من جملة أو جملتين لعرضه على الصحفي أو الإذاعي.* فإذا استغرق ذلك أكثر من جملة طويلة وجملتين قصيرتين فإن ذلك يعني أنك مازلت في حاجة إلى مزيد من العمل. والقصة التي تحمل عنواناً مثيراً تعني أنها ذات أهمية لجمهور الصحيفة أو المحطة الإذاعية الذين تستهدفهم بسبب الفائدة المباشرة التي تبغيها أو الطبيعة غير العادية أو كليهما. وإذا واجهت جهودك الرامية إلى كسب اهتمام وسائل الإعلام اهتماماً بسيطاً أو عدم نجاح أو باءت بالفشل، فإن ذلك قد يرجع إلى أن ماتقوله ليس له أثر يلزم وسائل الإعلام بالاهتمام به أو بتحويله إلى قصة. إذا أدرت تغطية إعلامية لمؤسستك فإنها مسؤوليتك أنت وليس الصحفي عليك أن تُحدد العنوان في موضوعك أو قضيتك. فمثلاً: "مساعدة ضحايا المغالاة في رسوم التأمين" يُعد مثالاً للعنوان الصحفي المثير، وهناك مثال على ضعف الحبكة الصحفية مثل "شركة ABC تقدم منهجاً معدلاً لتعديل أخطاء التأمين خلال السنة المالية الحالية" وللحصول على مزيد من الأفكار بشأن تطوير الحبكات أو العناوين المثيرة لموادك الصحفية انتظر الجزء التالي من هذا الفصل.

٨- *اكتب مايشد الانتباه فقط وباختصار*. نظراً لأن معظم ممثلي الصحافة والإعلام يعملون تحت ضغط الوقت، وينشغلون لساعات طويلة جداً بمعنى أنه ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة تقرير مثلاً مكون من ٥٠ ورقة للحصول على خبر واحد منها. لذلك يجب أن تكون مختصراً، وأن تكتب لهم في ورقة واحدة أو أقل المُلخص المفيد لكامل الموضوع، والذي يمكنهم من خلاله اقتباس الخبر الذي يريدونه.

٩- *لا تخش القيام بمهمة الشخص نفسه*. إن أفضل إخراج صحفي هو الذي يُعاد طبعه حرفياً، وأفضل حديث صحفي هو الذي يتبع الأسئلة التي تقدمها للشخص الذي تُجري الحديث معه. ومن الممكن أن تطور أموراً أخرى للصحافة شبيهة بذلك تؤدي إلى مثل هذه النتائج أو نتائج مشابهة جداً لذلك، ولكن يجب أن تكون لديك الرغبة في إظهار نفس الموضوعية والإصرار والحرفية في إعداد موادك بنفس الطريقة التي يعد بها الصحفي الجيد القصة. ويتناول هذا الفصل اقتراحات لإعداد مواد إعلامية حسب طلب العميل.

١٠- *الرغبة في العمل مع الأغبياء*. عدد كبير من العاملين في مجال الإعلام وصلوا إلى مراكزهم لأنهم من الشخصيات المتغطرسة. وفي بعض الحالات يقوم رجال الإعلام بتكتيكات مشبوهة. وهذا لايعني بالضرورة أنك تتعرض لهجوم فقط، ولكن يعني أنك تتعامل مع شخص يعمل في وسيلة إعلامية أسوأ شئ فيها أنها مملة. وإذا فشلت في عدم التورط مع هؤلاء أو التعامل معهم فإن ذلك سيُعرضك للاتهام بأنك شخص نذل أو خسيس (***ملحوظة هامة:*** إذا نتج عن مقابلاتك الصحفية هجمات منتظمة على نزاهة مؤسستك أو على شخصك، فإن ذلك يعني أنك تواجه مشكلة في العلاقات العامة أكثر منه تعرضك لسلسلة من اختلاف وغرابة الشخصية من جانب مُحدثك. انظر النصيحة التي تأتي فيما بعد في هذا الفصل بشأن التعامل مع العواصف السلبية لوسائل الإعلام.

ما الذي يكون – أو لايكون خبراً أو قصة قابلة للنشر؟

لماذا لايقومون بالتغطية الإعلامية لنا؟ إنه حدث إخباري كبير، ربما يكون كذلك، وربما لايكون من وجهة نظرهم. فالمحررون أو الصحفيون لديهم الطريقة التي يؤكدون بها على استقلاليتهم وموضوعيتهم عندما يتعلق الأمر بتخصيص مساحات معينة للنشر. وربما يختارون أو يتجاهلون أي طلب يعتبرونه مُملاً أو متحيزاً بدرجة مُبالغ فيها للقراء. فيما يلي ثلاثة أسئلة يمكن أن تسألها بشأن الطرق التي تستخدمها كي تكسب الاهتمام الإعلامي، وبعض المقترحات حول كيفية جعلها شيقة للأشخاص الذين يهمهم الأمر سواء في الصحافة أو الإذاعة أو التلفاز.

- **هل *الموضوع الذي تعرضه سهل التعبير في جملتين أو ثلاث موجزين وذوي أهمية لجمهور المحرر؟ قارن بين هاتين الافتتاحيتين في صحيفة ما:***

"شركة داتا ماستر ١٤ تدخل ٣٥ تعديلاً مطوراً على منتجاتها على مدار الأعوام الخمسة الماضية: لقم تم إعادة تصميم برنامج داتا ماستر ١٤ج الجديد ليتناسب مع عصر الإنترنت مما أسفر عنه إدخال ٣٥ تعديلاً مطوراً على منتجاتها خلال الأعوام الخمسة الماضية. ومن أمثلة هذه التعديلات زيادة القدرة التنافسية لمنتجات ويدجيتكو وبرنامج اتصالات مطور وقوي يتضمن دليلاً كاملا لعناوين البريد الإلكتروني FORTUNE 500 والذي يعد ذا أهمية للباحثين، والذين يسعون لإيجاد فرص عمل (ويتضمن البرنامج أو الوحدة الأسماء الكاملة وعناوين البريد الإلكتروني الخاصة بمدراء المستخدمين، ونموذج سيرة ذاتية يسمح للمستخدمين بكتابة تفاصيل سيرتهم الذاتية عبر البريد الإلكتروني)".

"أداة إنترنت جديدة تسمح لراغبي العمل العثور على وظيفة عبر الإنترنت: برنامج جديد يسمى داتا ماستر ١٤ جي يمكن الباحثين عن وظيفة من إرسال سيرتهم الذاتية عبر الإنترنت مباشرة إلى مدراء المستخدمين في شركات FORTUNE 500".

أي من العناوين الصحفية عاليه تفضل أن تكرس لها وقتك أو تحاول شرحها إلى أحد الرؤساء؟

- *هل الموضوع الذي تجذب إليه الانتباه يعد مادة صالحة للنشر أم البرنامج الذي تعده؟ رولينج ستون وبيت كار يخاطبان شهريا* جماهير مختلفة ويركزون على قصص ذات طبيعة مختلفة عن بعضها البعض تماما. ومن الممكن أن يلتقط كلا الإعلانين القصة التي تحاول تعزيزها حرفيا. ولكن كيف ذلك؟ على الأقل اجعل خطابك أو نشرتك الصحفية مألوفة لمتطلبات وسائل الإعلام المختلفة التي تستهدفها.

- *هل هناك "رؤية خبير" يمكنك استغلالها؟*. إن الإعلام صناعة مدفوعة نحو المعلومات، وهي تزدهر على أيدي الخبراء. فأيا ماكان الموضوع الذي تحاول الترويج له، فإنه سيحظى باهتمام أكبر لدى أعضاء وسائل الإعلام الإخبارية إذا ماكان هناك شخص ذو خبرة متاحا لمناقشة هذا الموضوع بسرعة. قم بالبحث في مؤسستك، فهل تجد شخصا تربط بينه وبين مناشدتك، على أن يكون هذا الشخص ذا أبحاث أو خلفية أو خبرة تجعله يجذب الاهتمام أكثر من الشخص العادي؟ إذا كان الأمر كذلك، فحاول إقناع ذلك الشخص لمساعدتك في جهودك الترويجية.

لماذا يعد الاتصال المسبق أفضل من إرسال رزمة صحفية من "الذهب"

لاتقع في شرك إعداد تقرير صحفي مفصل من عدة أوراق ومزود بالصور قبل أن تتحدث إلى أي شخص في الجهة الإعلامية التي تستهدفها. ورغم أن هناك بعض الخلاف بشأن موضوع الوقت الذي يمكن فيه الاتصال بين رجال العلاقات العامة، فإن بحثي والعمل الترويجي يقودني إلى اعتقاد انه ينبغي عليك الاتصال قبل إرسال أي شئ. (الاستثناء الأوحد لهذه القاعدة يتمثل في نسخة موجزة مؤلفة ببراعة من بيانك الصحفي، وترسل بالفاكس. انظر القسم التالي للتعرف على النصيحة الخاصة بوضع هذه الأداة الترويجية الفعالة موضع الاستخدام لصالح مؤسستك) وإليك الأسباب

الأربعة الأكثر أهمية التي تبين أنه ينبغي عليك الاتصال مسبقا، دون النظر إلى ماتسمعه أو تقرؤه في أي مكان آخر.

- *يعترف المحررون والمراسلون – في اللحظات الخاصة – بأنهم يفضلون تطوير اتصالات جديدة، وهو الأمر الذي يمثل القيام بالعمل الذي يحبونه، عن قراءة أكوام المراسلات.* وإذا ماكان لهم أن يقولوا هذا صراحة فإنهم سيحصلون على صناديق بريد إلكترونية مليئة برسائل أكثر مما يأتي بالفعل عبر الباب، ولكن حقيقة الأمر هي أن معظم المحررين والمراسلين يفضلون فرصة إجراء محادثة موجزة وذكية حول ما إذا كانت إحدى القصص مناسبة لهم أكثر من التعامل مع عمل صحفي آخر غير مناسب. ولكن هناك عيب في هذا المدخل: متى يخبرك اتصالك أن الشخص ليس مهتما بالبحث عن قصة، ولابد لك من احترام ذلك، مع تجنب استخدام أسلوب البيع بالإلحاح! فهناك دائما قصة أخرى، أليس كذلك؟ ويتم بناء علاقات طويلة المدى من حالات الانسحاب اللبق هذه. ولايهمك مايقوله موظف الاستقبال بشأن "إرسال أي مادة مكتوبة لديك بالبريد"، إنما اتصل بالمراسل مباشرة. وعندما تكون اتصالاتك غير مشغولة لكتابة القصص أو تسجيل الاستعراضات، فإن عددا كبيرا من الصحفيين يقومون بعملهم عن طريق الهاتف. وبعيدا عن التطفل على يومهم فإنه من المحتمل بالنسبة لك أن تساعد على تحريك الأمر إلى الأمام عن طريق توجيه سؤال *قصير* عبر الهاتف أو ترك رسالة ابتكارية مسجلة على نظام التسجيل الصوتي بالشركة.

- *كثير من المراسلين والمحررين – وربما معظمهم – لايكلفون أنفسهم بقراءة كلمة واحدة من الأعمال الصحفية التي لم يطلبوها*، ومن المهم أن تتذكر أن هؤلاء الأشخاص عادة ماتغمرهم البيانات الصحفية والإعلامية. وإنها لحقيقة بلا شك أن الكثير من المراسلين يصعب الوصول إليهم عن طريق الهاتف، ولكن ذلك ليس بمبرر لعدم المحاولة. إن قضاء بضعة دقائق في فعل ذلك قد يكون أفضل استغلال

لوقتك (ووقت المراسلين) فهو أفضل من إعداد وإرسال أعمال صحفية لن يقرأها أحد في المؤسسة.

- *يعد الأمر أقل تكلفة حين تقوم بإرسال طرود إلى من يعبرون عن اهتمامهم بها.* إن المجموعة الإعلامية العادية تمثل دولارا أو دولارين في صورة مواد وحوالي ثلاثة دولارات للبريد، وربما خمسة دولارات أو أكثر في تكاليف العمل. هل يستحق فعلا هذا البريد الذي يتكلف عشرة دولارات للقطعة أن تقوم بإرساله إلى مائة شخص في الوقت الذي يمكن للعمل الهاتفي الجيد أن يحدد العشرة أشخاص الذين سيستجيبون للمجموعة الإعلامية بجزء صغير من التكلفة؟

- *الاتصال المسبق يسمح بتعديل منهجك.* إنك لاتعرف أبدا على وجه الدقة كيف سيتمكن أحد المراسلين من عرض موادك حتى تتحدث إلى أحد الأشخاص في الجهة الإعلامية. فإذا ماكان برنامجا إذاعيا صباحيا، فستكون قادرا على توجيه موادك في اتجاه مختلف عما كنت ستفعل إذا ماكنت ترسلهم إلى برنامج معني بالشؤون العامة.

كيف تستخدم جهاز الفاكس الخاص بك للحصول على تغطية إعلامية

يعد جهاز الفاكس المتواضع نعمة بالنسبة لأولئك الذين يبحثون عن الشهرة. وإذا ماتم استخدامه بطريقة ذكية فإنه يستطيع أن يجعلك تحصل على التغطية التي تستحقها. ولكن إذا ماتم استخدامه بطريقة الهواة فإنه قد يحرمك من أشياء أنت بحاجة إليها. وإليك الوصايا العشر الخاصة بحملة ترويجية مدفوعة بالفاكس. إذا لم تصل رسالتك بالفاكس إلى مستوى العشر نقاط، فلترجع إلى لوحة الرسم.

- *الوصية الأولى:* لا تشغل الخط. فكر بالنظر إلى النشرات ذات الصفحة الواحدة وليس الرسائل ذات العشرين صفحة. إن احتكار خط فاكس نشط في عملية

إخبارية (أو أي مكتب آخر لهذا الشأن) ليس بسلوك الأشخاص الذين يكسبون الحلفاء.

- *الوصية الثانية:* لاتضايق الجمهور بالمناشدات الطويلة. ذلك الجمهور جمهور ثنائي: أعضاء الجهة الإعلامية وقرائهم و/أو مشاهديهم. ابعث برسائل الفاكس التي تروق لكلا الجمهورين (مثال: خبير في البحث عن عمل يعقد ندوة حرة لضحايا تخفيض حجم العمالة المحليين).
- *الوصية الثالثة:* لاتستخدم أسلوبا وقحا أو مهينا. ثمة نقطة مهمة جدا عند توجيه حملة قومية وهي أن تتذكر أن معايير المستوى المقبول في مدينة (سالت ليك سيتي) قد تكون مختلفة عن تلك المعايير الموجودة في مدينة نيويورك.
- *الوصية الرابعة:* لاتوجه رسالة الفاكس إلى إنسان معين تحتاج إلى فحص حروف اسمه مرتين. إن الأسماء التي تحتوي على خطأ هجائي تعني أن عملك كله قد ذهب سدى. اتصل مباشرة وأكد سلامة حروف الاسم الأول والأخير، حتى وإن (لاسيما إن) بدا كلا الاسمين بسيطا ومباشرا بالنسبة لك.
- *الوصية الخامسة:* قم بتضمين كل معلوماتك، طالبا تأكيد صحة هذه المعلومات من شخص آخر. إنك لن تفهم أبدا أهمية هذه الخطوة إلى أن تقوم بإرسال قطعة بها أخطاء – سواء بالفاكس أو بالبريد – في المعلومات إلى خمسين أو ستين شخصا. وتعد هذه المعلومات مكونا حيويا من مكونات أي رسالة، مرسلة بالفاكس أو أي وسيلة أخرى، وغالبا مايتم إدخالها إلى أنظمة الحاسوب الداخلية على عجل بطريقة خاطئة، ويتم نسخها وبها الأخطاء. لاتفترض أنك تعرف كيف تطبع معلومات اتصالك بدقة. إنها الطبيعة البشرية أن تتحرك بسرعة بين هذه الإجراءات التي نعرفها، وعندما نتحرك بسرعة فإننا نخطئ. وإذا لم ترغب في تحمل مخاطرة القيام بقدر لا بأس به من العمل الشاق دون سبب معين، ومخاطرة ترك انطباع سيئ لدى الشخص الذي أثرت اهتمامه. اطلب مساعدة أحد زملائك للفحص الثنائي لمعلومات معاودة الاتصال.

- *الوصية السادسة:* لخص النقطة الرئيسية في جملة واحدة. قدم أكبر قدر تراه مناسبا من التفصيلات المؤيدة في بقية الصفحة، ولكن ركز "ضربتك" في عنوان رئيسي واحد لايمكن إغفاله تضعه في أعلى الوثيقة.
- *الوصية السابعة:* لاترسل نفس الفاكس مرتين. أتقول أنهم لم يجيبوا على الرسالة الأولى؟ وبكل تأكيد لامانع من المحاولة مرة أخرى في الغد، ولكنك إذا ماكررت رسالتك حرفيا ليومين أو أكثر على التوالي فإنك تخاطر بتنفير الصحفيين الذين تسعى إلى استقطابهم. ابحث عن طريقة أخرى لصنع مناشدتك، وانتظر ليوم آخر على الأقل قبل إرسال الفاكس التالي.
- *الوصية الثامنة:* لاتتصل للتأكد من وصول رسالتك. إن غرف الأخبار ومكاتب التحرير تعد أماكن مشغولة. اتصل مباشرة إن كنت تريد ذلك (انظر القسم السابق من أجل الحصول على بعض الإرشادات)، ولكن لاتجهد ذاكرة لتصالك وصبره عن طريق طلب تقرير حالة عما إذا كان قد قرأ الفاكس الذي أرسلته أم لا.
- *الوصية التاسعة:* لاتحمل الصفحة نصا أكبر مما تطيق. إن الرسالة الأقل في عدد الكلمات هي الأكثر مغزى، لاسيما عندما يتعلق الأمر برسائل الفاكس. وهذا لايعني أنه يتعين عليك تضمين توضيح من نوع ما (رغم كونها فكرة جيدة يلزم دراستها)، ولكن ينبغي عليك أن تكون مستعدا لجعل الفضاء الأبيض في الصفحة يعمل من أجلك. فالشخص الذي يستقبل رسالتك سوف يقرؤها قراءة سريعة – في البداية على الأقل – دون أن يقرأها كلمة كلمة.
- *الوصية العاشرة:* لاتستمر في إرسال الفاكسات بعد أن يطلب منك الكف عن ذلك. إنك تحاول كسب أصدقاء في الوسط الإعلامي، وليس كسب شهرة بأنك شخص مزعج. بعض المؤسسات الإخبارية ستستجيب بشكل جيد إلى مدخل المناشدة اليومية بالفاكس، والعكس صحيح بالنسبة لآخرين، وعليك احترام رغبات الجهات التي تقع ضمن الفئة الأخيرة.

خمس نصائح للرد على التحقيقات الصحفية غير المتوقعة

وجدتها! لديك تحقيق من عضو في الصحافة وأنت لم تطلب ذلك. إن الأمر نعمة في صورة نقمة... أو هل هو كذلك؟ إليك خمسة إرشادات تتعرف عليها قبل أن تستجيب – أو أي شخص آخر في مؤسستك – إلى أي تحقيق صحفي غير متوقع:

- *لاتشارك دون استعداد كامل.* قبل أن توافق على إجراء أي حوار فعليك مناقشة الأمر مع رئيسك أو زملائك أو أي شخص آخر قد يكون قادرا على تنويرك بشأن الطريقة المثلى التي تتبعها. ومن الممكن أن يكون قد تم مفاتحة الآخرين في مؤسستك من جانب الصحفي نفسه أو أن هناك أحداثا قد وقعت في الماضي القريب تجعل العلاقات الصحفية مسألة ذات اهتمام إستراتيجي. فإذا ما اتصل بك الصحفي فجأة فإن هناك احتمال أن الحوار يجري معك من أجل قصة ستصورك أنت أو مؤسستك بصورة غير محببة. وسواء أكان الحال كذلك أم لا فإنك وزملاءك أعضاء الفريق سوف تحتاجون إلى تطوير رسالة تؤكدها – وتعود إليها متى ماكان ملائما – أثناء حوارك.
- *لاتفعل شيئا جديدا.* إذا ماواجهت أثناء الحوار مجالا لست على يقين بشأنه أو لم تقم بإعداد استراتيجية له *فلا تدلي بحديث مرتجل،* إنما اذكر أنك على غير دراية بالموضوع محل المناقشة، واطرح فكرة المتابعة بعد أن تكون لديك الفرصة لاستعراض الأمر مع الأشخاص المناسبين داخل مؤسستك.
- *قم بإعداد قصة من عندك.* وامنح لنفسك الفرصة لتقصها أثناء الحوار. وهذا لايعني أنه ينبغي عليك محاولة تولي مسؤولية الحوار، ولكن ينبغي أن تكون مستعدا برسالة إيجابية متفائلة، رسالة يمكنك أن تشعر بالارتياح لتعزيزها حتى وإن اتخذ الحوار اتجاه لاتتوقعه. (من أجل معرفة المزيد عن المحافظة "على الرسالة"، راجع القسم اللاحق من هذا الفصل الخاص بالتعامل مع الاهتمام السلبي من جانب وسائل الإعلام).

- *اجعل ردك مناسبا.* المواعيد النهائية هي المواعيد النهائية، أليس كذلك؟ ومن خلال تقديم بيانات صحفية ملائمة وموضوعية في وقت مبكر في العملية، فقد تكون قادرا على توصيل جزء أكبر من رسالتك. تولى مهمة جمع بيان صحفي من نوع واحد يتناسب تماما مع إخراج الصحيفة أو المجلة أو الجهة الإذاعية التي ستجري الحوار معك. قم بإعداد قائمة بالأسئلة المحتملة كجزء من البيان الصحفي. (يعتبر هذا ممارسة معيارية بين رجال العلاقات العامة، ولن يتسبب في أي مشكلات مادمت تفهم أن الصحفي غير ملزم بتوجيه أسئلة تحتويها قائمتك!).

- *لاتنتقد المحاور أو تطلب إنهاء الحوار في منتصفه.* حتى وإن كنت تتعرض للهجوم، حتى وإن كان المحاور قد استخدم أساليبا مثيرة للشك، حتى وإن كنت تشعر أنك مضطرب. فعندما تتخذ موقفا عدائيا مع أحد الصحفيين أو تطلب من المحاور أن يكف عن توجيه الأسئلة أو تشكو من كونك "قد خدعت"، فإنك بذلك تضمن تغطية سلبية بارزة وقوية في الوقت الذي كان من المحتمل أنك ستحصل على تغطية سلبية موجزة وعابرة. ركز على الرسالة التي أعددتها، ولاتمعن النظر في السلبيات.

كيفية التعامل مع اهتمام إعلامي سلبي غير متوقع

يمثل هذا الأمر كابوسا بالنسبة لكل العاملين بالعلاقات العامة بالشركة، ماذا يحدث لو أن هناك زوبعة مفاجئة من الاهتمام الإعلامي السلبي؟ كيف تكون استجابتك؟ ما الذي ينبغي عليك قوله؟ ما الذي لاينبغي لك قوله؟ إليك ثمانية اقتراحات للتعامل مع التحقيقات الصحفية الخاصة بالموضوعات الحساسة أو مثار الخلاف، فلتطالعها بدقة ممارسا أسلوبك الإعلامي مع أحد الأصدقاء أو الزملاء، وذلك قبل أن تبدي موافقتك على إجراء حوار بشأن موضوع ربما يكون صعبا أو مصدر قلق.

- *اسأل نفسك: أكان هناك حقيقة خطأ أو سهو خطير؟*. إذا ماكان هناك، ولاسيما إذا ماكان هناك مشكلة تنذر بكارثة متعلقة بأمور مثل أمان المنتجات أو المسؤولية

القانونية أو الاحتيال على العملاء، فلا تُنكر القصة التي أُثيرت حتى تنتهي من قراءة القسم التالي الذي يتحدث عن التعامل مع أزمة حقيقية في العلاقات العامة. وينبغي عليك أن تتأمل كثيراً مسألة الاعتراف بأبعاد المشكلة حالما تكتشفها، ولاتحاول تحجيم الأضرار من خلال التقليل من أهمية القصة أو إنكارها، وينبغي عليك مناقشة الأمر مع مستشار قانوني قبل الإدلاء بأية ردود للصحافة.

- *أبق "على الرسالة"*. وهذا يعني بعبارة أخرى أن تفعل مايفعله الساسة عندما يوجه لهم أحد الأشخاص سؤالاً خادعاً، إنهم يخاطبون القضية التي تمت إثارتها بإيجاز، ثم يجدون طريقة للانتقال إلى الرسالة الإيجابية المتملقة التي تدربت عليها. قد يبدو أن الأمر به شئ من المُداهنة، ولكن حقيقة الأمر هي أنه عند تعرضك للهجوم، فإنه في الغالب جداً أنك لاتستطيع متابعة المراسل أو الصحفي في أي اتجاه يختارون قيادتك إليه. فإذا ماكنت – أو شركتك – متهماً بارتكاب أخطاء أو إغفال أشياء معينة، فلتضع في اعتبارك أن الإجابة المباشرة بـ "نعم" أو "لا" على السؤال قد تكون ذات تبعات قانونية خطيرة!.

وإليك فيما يلي مثالاً لحديث يتمكن فيه ضيف الحوار من البقاء على الرسالة:

الصحفي: آنسة "بانكس" أليس حقيقي أن شركة "بيجكورب" لم تقم بالإبلاغ عن انتهاكات الأمان للوكالات الحكومية المختصة في الثلاثة شهور السابقة على الحادث؟ *(تحذير! هذا سؤال مباشر حول مسألة قد تنطوي على مسؤولية قانونية تتحملها شركتك. وعليك أن تجد طريقة لمخاطبتها مباشرة وبصدق، ولكن ليس بأسلوب معين، ثم تنتقل حينئذ إلى الرسالة التي تريد توصيلها).*

ضيف الحوار: إننا نقوم يا "تشيت" بإجراء تحقيق داخلي مستمر الآن للحصول على مزيد من المعلومات حول مجموعة متنوعة من القضايا المتعلقة بهذا الحادث، ومن الواضح أن واحداً من بين الأشياء التي سنقوم بمراجعتها هو مسألة اتصالاتنا مع هيئات الأمان الحكومية. *(وبعد أن تتكلم*

بإيجاز عن القضية التي أثارها الصحفي، فإنه ينبغي عليك الآن أن تجد طريقة لإذاعة رسالة إيجابية موثوق بها تتعامل مع القضية الأكبر محل النقاش). إننا في شركة "بيجكورب" يشغلنا اهتمام عميق بشأن أي حادث يقع في محل العمل، ونحن نبحث باستمرار عن الطرق لجعل مقر عملنا أكثر أمانا. ورغم أن الحادث الذي وقع بالأمس كان مأساة بالنسبة لجميع المعنيين، فإننا أنفسنا نفخر أن لدينا واحدا من أقل معدلات الحوادث في مجالنا، وأظن أن الطريقة التي نجري بها مراجعة لهذا الحادث ستؤيد حقيقة أننا نضع أمان العمال في المقام الأول في عملياتنا.

وبالطبع فإن الفكرة تتمثل في الحديث بإيجاز عن تفاصيل القضية، ولكن لاتسمح للحوار بأن يكون ندوة حول تفاصيل الموضوع الذي اختاره الصحفي (في هذه الحالة هو احتمال إخفاق "بيجكورب" في الالتزام بإجراءات الإبلاغ المطلوبة). وبدلا من ذلك عليك أن تستخدم وضعك الخطابي كمجيب على السؤال كي تضع التركيز على الموضوع الذي تريد إعلانه بشأن القضية محل النقاش (وهو في هذه الحالة سجل "بيجكورب" المثالي طويل المدى الخاص بالأمان، والتزامها الدائم نحو تحسين ظروف العمل).

- *وجه إليهم ضربة تروق لك قبل أن يحددوا ضربة لاتروق لك.* واجه الأمر. لقد كلف الصحفي بأمر القصة، بما يعني أنه يبحث عن "دراما"، والدراما تعني الصراع. فبدلا من محاولة إعاقة الحوار بكثرة الحديث (والذي يمثل إحدى القصص: أنت أو مؤسستك ضد عين الصحفي المتفحصة)، عليك أن تحاول إبراز جانب، غير عادي ولكن ذو توجه نحو البقاء، من جوانب الموقف. (وبذلك تقدم قصة أخرى، وهي تمثل صراعا أثير، وتم تسويته). هل هناك زاوية اهتمام إنساني يمكنك اللجوء إليها بشكل مقنع؟ هل يستحق أي من العاملين بشركتك أن توجه إليه نظر الصحفي؟ تكلم بالنظر إلى العقبات التي تم التغلب عليها، أو إعادة تجميع الأفراد عقب إحدى الصعوبات، أو الأسوار التي تم إصلاحها. ويمكن لأي

واحد من هذه المداخل أن يساعدك على تحديد مقدمة عملية لقصة، وهو الأمر الذي يبحث عنه عادة كل الصحفيين. وإذا كان بمقدورك إيجاد طريقة ما للتأكيد على التغلب على الخلاف، وليس تحديد الشخص الطيب والخبيث، فقد تتمكن من استمالة الصحفي إلى جانبك. اجعل مهمة الصحفي أسهل قليلا، وبإمكانك أن تنجو دون أن يمسك أذى.

- *لاتشعر بالاضطهاد، وتذكر أن الاهتمام السلبي من جانب وسائل الإعلام غالبا مايكون ثمنا للدخول إلى المستويات الأعلى.* هل سبق لك أن لاحظت أن المعلومات التي تنطوي على ضرر، وتنتشر حول الشخصيات الاجتماعية والسياسية عادة ما لاتظهر إلا بعد أن يكون واضحا أنهم قد حققوا درجة معينة من ذيوع الصيت؟ وهناك سببان لهذا: أولهما يتمثل في أن الهجوم على أشخاص غير معروفين بالفضل ليس بأخبار. والثاني يتمثل في أن الصحفيين (الطيبين منهم على أية حال) يرون أنفسهم كنواب عن الجمهور، ويخامرهم شعور بالواجب تجاه البحث عن الغش أو الفساد أو عدم الأهلية بين الأشخاص والمؤسسات التي تشغل مراكز ذات نفوذ كبير في المجتمع.

ما الذي يعنيه هذا؟ حسنا، دعنا نفترض أنك مرشح لمنصب حاكم ولايتك، وقبل أن تفوز بترشيح حزبك، وقع خطأ برئ مقداره خمسمائة دولار من جانب محاسبك عند إعداد عائد الضرائب الخاص بك منذ ست سنوات – وقد تم تصحيحه في حينه – قد يكون أمرا عديم الأهمية، ولاضرر منه، ولايستحق بأي حال نشوه. وبعد ظهورك كواحد من بين اثنين في الولاية الذين قد يكون لهم القول الفصل بشأن حياة أو موت الأشخاص المحكوم عليهم بالإعدام بالكرسي الكهربائي، فإن ذلك الخطأ نفسه قد يصبح دليلا على شخصيتك وتمييزك وأمانتك، دليلا يمكن لأحد محرري الأخبار الكبار في الولاية أن يرى أنه أمر يستحق إعلانه على الناخبين. فما الذي تغير؟ إن الحدث الأصلي لم يتغير، إنما وضعك هو الذي تغير.

وينطبق المبدأ نفسه على كل الناس أو المؤسسات في الأخبار تقريبا. وجدير بالملاحظة أيضا أن الهجوم على الأشخاص والمؤسسات الذين يعتبرون أنفسهم مثاليين أمر يساعد على إصدار عدد جيد، والسعي وراء إصدار عدد جيد هو بالضبط مايفعله الصحفيون لكسب عيشهم.

وإذا ماوجدت نفسك واقعا في هذا الأمر دائم التقلب فلا تفترض أن كل شخص في وسائل الإعلام سيهب لنجدتك (إن أخبار جنون الاضطهاد أيضا تساعد على إصدار عدد جيد). إن اعتبار وسائل الإعلام بمثابة الأعداء لن يشجع إلا جماعة متشككة بالفعل من الصحفيين لتصديق أن لديك شيئا تخفيه.

- *عند التعامل مع مراسلي التليفزيون فعليك أن تتذكر أن السكون أمر مهم، وأن الكاميرا ليست بنفس درجة أهمية المحاور.* إذا ماكنت تتوقع إجراء حوار تليفزيوني قد ينطوي على العداء فإن أفضل نصيحة تتبعها هي أن *تحصل على بعض التدريب.* فالعمل مع الاستشاريين الإعلاميين المحترفين أفضل بالطبع، ولكن إذا ماكان جدول المواعيد أو القيود المالية تمنعك من اتباع هذا المسار، فعليك حينئذ أن تأتي بصديق وتعد كاميرا فيديو منزلية للعمل، وتشتركان في بعض الألعاب الخاصة بتمثيل الأدوار. ومن بين الدروس التي تبعث على الرزانة التي سوف تتعلمها عند مشاهدة الشريط هذان الدرسان: (١) السكون قوة فلا تتململ، و (٢) إنك تبدو أكثر جدارة بالثقة عندما تخاطب محاورك وعيناك في عينيه عندما تحاول أن تجد طريقا للنظر مباشرة إلى الكاميرا. (وإذا لم تكن قد أمضيت قدرا لابأس به من الوقت في أشياء متصلة بالبرامج التليفزيونية، فلا تحاول ممارسة لعبة "اتبع الضوء الأحمر الوهاج").

- *لاتعيد ذكر إحدى السلبيات.* إن إعادة ذكر إحدى سلبيات الصحفي تعد إحدى الحماقات القديمة في فن العلاقات العامة، وهو الأمر الذي يجعل الآثمين يبدون أكثر إثما، والأبرياء يبدون آثمين أكثر مما ينبغي لهم. ولعل أشهر مثال لهذا الخطأ الواقع في إدارة وسائل الإعلام هو خطأ "ريتشارد نيكسون" الذي أدلى بتعليق غير

مقنع مفاده "أنا لست بلص" في أحد المؤتمرات الصحفية إبان فترة فضيحة ووترجيت، الأمر الذي أسفر عن واحدة من أشهر المقولات السياسية في التاريخ. لقد نسى نيكسون – الذي لم يكن أبدا يتصف بالهدوء والسلاسة عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع الصحفيين العدائيين – واحدة من أهم القواعد المهمة في عصر الإعلام الحديث، وهى: عند الاستجابة لإحدى الهجمات لا يكن دفاعك مباشرا.

وبمعنى آخر فإنه إذا ماسألك أحد الصحفيين عن مدى صدق نومك مع زوج من الزرافات في وضح النهار في قلب متنزه سنترال بارك، فتطلق العنان لرغبتك الملحة (المفهومة تماما) في قول: "لم يسبق أبدا أن نمت مع زرافة طيلة حياتي"، فأنت بذلك تخاطر مرتين. الأولى تتمثل في أن إنكارك لن يفيد إلا في تأجيج القصة أكثر ("مدير ينكر نومه مع زرافة"). المخاطرة الثانية تتمثل في أنك لن تستجيب بأسلوب ملائم لكل القيود الخادعة التي غلف الصحفي بها السؤال ("مدير يراوغ في الإجابة على سؤال بشأن موعد مع زرافتين في وضح النهار في متنزه سنترال بارك، وينكر اتصاله بأي حيوانات، ولكن البط على الأخص في ثلاثيات").

وفي بعض الأحيان سيحاول الصحفيون إفقادك اتزانك بتوجيه أسئلة سخيفة أو تضمين شئ يثير الغضب، فإذا ماغضبت فإنك بذلك تعطيهم مايريدون، وهو اقتباس قول أحد صانعي الأخبار المرتبكين، وهو يتعرض لهجوم. وبدلا من التعامل على أساس نقطة بنقطة مع سلبية الصحفي، فعليك أن تبقي مع إيجابياتك، ولا تخش فعل ذلك بأسلوب بهيج جدير بالاقتباس مثل: "إنني رجل متزوج وسعيد، وزوجتي "ميلدريد"، هي حبي الوحيد على مر الخمسة والعشرين عاما الماضية. ولم أقترب من الزرافات في حياتي إلا في زياراتي لحديقة الحيوانات، حيث كانت محتجزة خلف القضبان وكنت برفقة زوجتي". إن الحديث بأكمله قد يبدو سخيفا، ولكن بعض اللمسات الماهرة من المرح التي يمكن اقتباسها قد تكون أفضل خط دفاعي لك عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع أعضاء وسائل الإعلام العدائيين.

- *تنازل عن نقاط صحيحة.* لاشيء يزيد من عناد الصحفي أكثر من شخص يصر على أنه لم يفعل أبدا شيئا مخالفا. إنك ستحظى بالمصداقية، وتحصل على فرصة أفضل للنجاة من الهجوم الضاري دون أن تمس أعضاءك الداخلية بأذى، وذلك من خلال الاعتراف بواحدة من النقاط التي تعيبك مع التعهد بالعمل نحو تحسين نفسك في هذا النطاق. وإليك مثالا على ذلك:

"إنني لست على يقين يا "مارك" أن عضو مجلس الشيوخ سيتفق مع وصفك بأكمله لتسوية الميزانية، ولكنني أعتقد أنك تثير قضية سليمة. كان ينبغي أن نعمل أكثر بجد للانتهاء من هذا التشريع قبل ذلك بوقت طويل جدا. إنني أظن أن أعضاء دائرة عضو مجلس الشيوخ والناس في أنحاء البلاد قد عبروا عن إحباط مشروع بشأن الوقت الطويل الذي استغرقته هذه العملية من أجل حلها، وسنحاول إيجاد طرق لمنع هذه الأزمات من الحدوث مرة أخرى بشأن تشريعات الميزانية".

- ركز *على الطريق من أمامك.* إذا ما اتبعت غريزة الصحفي فإنك ستقضي كل أو معظم وقتك في الحديث عن تفاصيل محددة في حدث ماضي، دون الحديث عن أهدافك (أو أهداف مؤسستك) المستقبلية. فإذا ماكان هناك هفوة أو خطأ ذو أهمية، فإنك حتما ستستفيد من التركيز ليس على تفاصيل الحدث الذي يركز الصحفي انتباهه عليه، بل بذكر الأهداف المستقبلية بأسلوب مقنع. إن طريقة صياغتك وعرضك لهذه الأهداف ينبغي أن توضح أنك (أو المؤسسة التي تمثلها) تعلمت مما حدث، وأنك تتعامل مع الأمور بأسلوب متزمت يخلو من المرونة، وأن لديك التزاما بتحقيق أهدافك المستقبلية بأسلوب مسؤول وأخلاقي ومتحمس.

تشويه إعلامي: كيف تتعامل مع الأزمات

مشكلات أمان المنتجات، هل تتذكر؟ مشكلات أخلاقية أو قانونية؟ فضيحة شخصية؟ في مثل هذه المواقف لاتكون المسألة في الغالب مسألة نيل دفعات من الاهتمام السلبي

لوسائل الإعلام، ولكن مسألة تتعلق بكيفية إدارة حملة السيطرة على الضـــرر خـــلال هجوم مطول على عدد من الجبهات. ونقدم إليك فيما يلي أربعة اقتراحات حول كيفيـة تصرفك أو تصرف مؤسستك خلال فترة عنيفة من التغطية الإعلامية التمزيقية:

- *تخط التغطية.* قم أولا بالتشاور مع محاميك، ثم ناضل بشـــدة – أثنـــاء اتبـــاعك لأفضل نصيحة يقدمها لك – سعيا وراء حملة السيطرة على الضرر التي تشـــنها بواسطة اتباع هذا المبدأ البسيط: إذا ماكانت هناك مشكلة فلتعلن عن ذلك. وينبغـــي عليك – إذا ما أمكن – أن تذكر بدقة موطن المشكلة، ذاكرا ماكان ينبغـــي علـــى المؤسسة القيام به بشكل مختلف، مفصلا الخطط التي يتم تنفيذها للتأكد مـــن عـــدم وقوع هذا السهو مرة أخرى، واشرح كيف تم تدريب رجالك (أو يتم تدريبهم) فـــي مجال أي إجراءات جديدة تستحق ذكرها. والمقصد هنا هو تجنب تشـــجيع عقليـــة "نحن وهم" في تفاعلاتك مع الصحافة، وأن ترسل رسالة إلى الجمهور ككل تقـــول أن شركتك فهمت الرسالة، وتقوم باتخاذ خطوات التصحيح الملائمة. منذ بضعـــة سنوات مضت بينت "كرايسلر" بدقة كيفية إفادة هذا الأسلوب. فقد تمكنت من إحباط فضيحة ناشئة عن طريق الحصول على سلسلة من الإعلانات المنشورة في صفحة كاملة تعرف بأنه كان هناك بعض المواقف عندما وجد مؤخرا أن عدادات مسافات السيارات التي تم فصلها عن خط التجميع قد تم التلاعب فيها لإخفـــاء المســـافات الحقيقية التي قطعتها السيارات، ومن خلال التصريح في وقت مبكر بخطأ عمليـــة تغيير عدادات المسافات بالسيارات التي تباع على أنها "جديدة"، والاعـــتراف بـــأن هذا قد حدث في القليل جدا من المواقف، وذكر الخطوات التـــي كـــانت تتخذهـــا الشركة للتأكد من عدم حدوثها مرة أخرى، فإن شركة "كرايسلر" تمكنت من القيام بالدور القيادي في الأزمة، وتوصيل الرسالة الصحيحة لعملائها.

وفي مثل هذا الموقف نجد أن اتباع الغريـــزة مـــن جـــانب التنفيذيـــن فـــي "كرايسلر" للتقليل من أهمية التقارير الأولية أو إنكارها كان سيفهم بلا شك. ولكـــن

اتباع تلك الغرائز كان سيؤدي حتماً إلى جعل مهمة السيطرة على الضـــرر أكـــثر خطورة.

- *عند التعامل مع الإعلام المرئي عليك أن تتجنب إرسال إشارات بصرية تُقلل مـــن قيمة رسالتك الشفهية أو تتناقض معها.* ولعلك تذكر مسلسل "مارتن شورت" الـــذي كان خير مثال، وكان يُعرض منذ سنوات مضت على هيئة حـــوار لمـــدة ستين دقيقة. لقد كان "شورت" يلعب دور مسؤول بالشركة ممن يُكثرون الكلام لتعطيـــل اتخاذ القرارات، وكان يحاول محاولات يائسة لبث رسالة من أجل شركته مُفادهـــا "ليس لدينا مانخفيه". ولكن كانت هناك بعض المشكلات: كان وجهه يتصبب عرقاً، وقد كان يُدلي بكلا رديه غير المقنعين وهو يعض علـــى أسـنانه، ومُتبعـاً ذلـك بابتسامة عصبية متوترة (وظاهرة الألم)، وكان "شورت" يحتفظ بين إصبعيه بلفافـة تبغ (سيجارة) مشتعلة وفي طرفها رماد كثير لم ينفض. وقد خدمت هذه الصـــورة النهائية – السيجارة التي لم ينفض رمادها – كاستعارة بصريـــة مثاليـــة بالنسـبة للموقف. لقد كانت شخصية (شورت) غير المقنعة على شفا حفرة مـــن الانـــهيار السري غير المتملق من داخله.

صِف مسلسل "شورت" الذي يستحق الذكر تحت عنوان "لاتدع هـــذا يحـدث لك". تأكد من أن الإشارات البصرية التي ترسلها تدعم الرسالة التي تقدمـــها إلـــى الإعلام المرئي. وإذا ماكان المتحدث الرسمي الذي وقع عليه اختيارك للتعامل مـــع مراسلي التليفزيون لايرى على الشاشة على أنه واثق ومـــتزن ومســـتعد وغـــير متعجل، فعليك أن تجد متحدثاً رسمياً آخر. وعند دراسة عمل هذا التغيير من عدمه عليك أن تضع في حسبانك أنه ليس كل البشر يُحســـنون الظـــهور علـــى شاشـــة التليفزيون، والتعامل مع وسائل الإعلام يتطلب جاذبية بصرية معينة ستجدها لـــدى بعض أعضاء فريقك دون البعض الآخر، ولاترضي غرور شخص ما على حساب الشركة. وإذا ماكنت تتعامل مع إحدى الأزمات فعليك اختيار عضو ذي شـــخصية صديقة لوسائل الإعلام لتساعدك على إنهاء هذه الأزمة بنجاح.

- عد *إلى رسالتك المختارة في أول فرصة في كل حوار.* إنك غير ملزم بالإجابة على تفاصيل كل سؤال يوجهه إليك عضو وسائل الإعلام. ارجع إلى النصيحة الخاصة بـ "البقاء على الرسالة" المذكورة في أوائل هذا الفصل.

- ضع حدا *لمناقشة القضايا الشخصية.* بعد مرور فترة طويلة من الشطط غير المقبول، يبدو أن ثقافتنا قد دخلت أخيرا مرحلة نجد فيها أن جمهور المشاهدين والقراء يؤيد حق الشخصية العامة في التهرب بلباقة من الأسئلة ذات الطبيعة الشخصية جدا، حتى وإن كانت هناك قضايا أخرى متعلقة بالرفاهية العامة مطروحة على المائدة أثناء الحوار نفسه. وقد تواجه أو لا تواجه برفض بعض مما تستحق من غضب الصحافة بسبب التهرب من القضايا ضمن الفئة الأخيرة، ولكن ليس من المحتمل أن تواجه عملية تقصي جماهيرية مطولة إذا مارفضت من البداية الإجابة على الأسئلة الشخصية غير اللائقة. نعم ليس هناك قانون يمنع وسائل الإعلام من توجيه أسئلة تمس حياتك الشخصية أو حياة الآخرين في شركتك، ولكن أيضا ليس هناك قانون يملي عليك أو على أي ممثل للشركة أن يجيب على هذه الأسئلة. قل ذلك بأسلوب غير صريح، ثم عد إلى رسالتك المختارة.

البدء من البداية: ست استراتيجيات لتأسيس علاقات قوية مع المجتمع الذي تعمل فيه شركتك

إذا ماكنت تعمل من أجل تطوير علاقة شركتك بالمجتمع المحيط بها من البداية - بمعنى أن يتم ذلك دون أن تعوقك صعوبة أو صراع ماض داخل ذلك المجتمع - فأنت بذلك تتمتع بفرصة غير عادية. فأنت في وضع ممتاز لعمل علاقات قوية، وترك انطباع إيجابي لدى الآخرين في المنطقة المحيطة بعمل شركتك، وإحباط المشكلات المستقبلية مع الأهالي المحليين من خلال تكوين سمعة بالمصداقية *من الآن.* ولكن يلزم عليك القيام بعمل الآن لا أن تؤخر الأشياء. وحقيقة إذا لم تكن هنالك

مشكلات أبدا" ينبغي ألا تمنحك إحساسا بالرضا. إن الوقت المناسب للقيام بعمل في هذا المجال يحين *قبل* حدوث مشكلات خطيرة مع جيرانك، لا بعد حدوث ذلك.

من المحزن أن مهمة تطوير (والحفاظ على) علاقة قوية بالمجتمع غالبا ماتكون واحدة من البنود الأخيرة في قائمة حتميات الشركة. وينبغي ألا يكون ذلك هو الحال! وفي إحدى مدن ولاية نيو انجلاند قام مصنع لمعالجة الكيماويات بتهدئة روع السكان المجاورين من خلال الظهور بانتظام في المعارض المحلية والمهرجانات وما أشبه ذلك، والقيام أثناء هذه الأحداث بتوزيع منشورات مفصلة حول إجراءات الأمان التي قام المصنع بتنفيذها في الماضي، وماسيقوم بتنفيذها في المستقبل. وقد قامت الشركة أيضا بمحاولة تقديم إسهامات – مادية وعينية – إلى لجنة إعادة التدوير التطوعية بالمدينة. وأخيرا قامت الشركة بعقد ندوات مجانية خاصة بأمان الحرائق المنزلية لكل سكان المدينة خلال أسبوع وعي الحرائق الذي أعد تحت رعاية المدينة. وليس لندوات الأمان صلة مباشرة بعمليات الشركة في المدينة، ولكن الرسالة الموجهة إلى السكان المحليين كانت واضحة: إن الشركة تتوق إلى عمل كل ما في وسعها لمساعدة الناس في المنطقة المحيطة. إنها تتوق إلى أن تصبح عضوا مساهما ومسؤولا من أعضاء المجتمع. وقد فهمت الرسالة.

هل يمكن *لشركتك* أن تبعث بنفس الرسالة؟ بالطبع نعم، وإليك ست استراتيجيات لمساعدتك على البدء في بناء الأنواع الصحيحة من العلاقات في مجتمعك:

- ***أكثر من الاتصال برئاسة المدينة كي تكون مسؤولا عن مراقبة أو تنظيم عمل شركتك.*** وإذا لم يكن لديك واحدة فلتقم بالمبادرة لعمل الاتصال أولا. قدم نفسك وعرفهم بشركتك وناقش عملياتها، وناقش استعدادك للعمل مع المسؤولين بمجلس المدينة، وتقبلك للأفكار الجديدة بشأن أفضل الطرق للعمل من أجل مصلحة المجتمع المحيط. وإذا لم تكن هناك جهة محلية ذات مسؤولية مباشرة عن مراقبة ماتقوم به شركتك: فلتفكر في الاتصال بمكتب رئيس المدينة من أجل عمل لقاء

"تعارف". وبالطبع فإن المقصد من وراء ذلك هو أن تكون أكثر من مجرد عملية مجهولة غير معروفة بين العديد من أعضاء حكومة المدينة، ولتبين أن مؤسستك ترغب بشدة في معرفة التعليقات فيما يخص القضايا التي تهم المنطقة بأسرها.

- *حاول أن تجعل مسؤولا كبيرا بشركتك يشهد الأحداث المهمة في المجتمع.* هل ينبغي على مؤسستك أن تشهد الاجتماعات المحلية بالمدينة، أو أعياد المجتمع، أو معارض المدينة؟ قد لايكون هناك فائدة مباشرة لهذا القرار، ولكن تواجد واحد من "كبار الشخصيات" بشركتك في مثل هذا التجمع يمكن أن يكون حسنة كبرى عندما يتعلق الأمر بخلق الشعور بالود في المجتمع.

- *راجع ملفاتك بحثا عن طلبات أفراد المجتمع الماضية.* هل هناك أي من هذه الطلبات لتقوم بدراستها؟ هل يعرض ملف المراسلات بشركتك طلبات الحضور أو الدعم العيني أو الحصول على إمدادات أو تبرعات؟ بالطبع يمكنك أن تجيب بـ "نعم" على كل هذه الطلبات، ولكن يمكنك مراجعتها بحثا عن المجالات الصديقة للميزانية التي يمكن خدمة المجتمع فيها. ولعله تم رفض هذه الطلبات في وقت لم يتم فيه بناء علاقة طيبة مع أفراد المجتمع تشكل أولوية بالنسبة للشركة، فلتجعل من هذا الأمر أولوية لكم!.

- *رتب لعمل يوم مفتوح للشركة أو حدث صديق للمجتمع.* تولى رعاية حدث مجتمعي من نوع ما يسمح للسكان المحليين بإلقاء نظرة على منشآتك عن قرب أو بعمل لقاء مع مسؤولي شركتك في مكان مختلف إذا لم تكن منشآتك مناسبة لعمل هذا الحدث كنتيجة لمتطلبات التأمين. (ويعد عقد سوق عمل – إذا ماكان ذلك مناسبا لظروفك – واحدا من أفضل الطرق للتعرف على أهالي المجتمع المحيط. هل توجد في مؤسستك وظائف شاغرة تسمح لك بإجراء مقابلة مع المتقدمين لشغلها؟).

- *عين شخصا في شركتك كمنسق للعلاقات بالمجتمع من حولك.* لا، (ربما) أنت لاتحتاج إلى اعتماد ميزانية جديدة لأجل هذا الغرض، إنما القصد هو ترشيح

شخص ما في مجموعتك ليكون طليعة لكم عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع طلبات المجتمع، والرد على أسئلة الإعلام المحلي حول عمليات الشركة، واقتراح الفرص الملائمة لمؤسستك للمشاركة في الأنشطة المحلية. إن تعيين شخص ما كمسؤول عن العمل في هذه المجالات لايستغرق وقتا طويلا في العادة، ولكن القيام بهذا يوضح *فعلا* نية مجموعتك بشكل عام عندما يتعلق الأمر بالتفاعل مع المجتمع المحيط.

- *كن على اتصال بموقع (أو مواقع) البلدية على شبكة الإنترنت.* الكثير والكثير من المجتمعات – أو أجزاء من المجتمعات – يقومون بعمل مواقع لهم على شبكة الإنترنت. فإذا ماكان لدى شركتك موقع على هذه الشبكة لأغراض التسويق أو الترويج – وأكثر من ٢٥% من المؤسسات العامة والخاصة – لديهم مثل هذا الموقع – فينبغي عليك أن تفكر جديا في اتخاذ الخطوات للربط بينك وبين المواقع المحلية. وسيسمح هذا للمتجولين على الشبكة من أفراد مجتمعك أن يتوصلوا بسهولة إلى نفس المعلومات المنشورة عن عمليات مثل تلك المعلومات المتاحة للأخرين في الفضاء المعلوماتي.

إصلاح الموقف: ست استراتيجيات من أجل تحسين صورة مؤسستك عندما تتأزم علاقتك بالمحليين

لقد وقعت مشكلة. فنظرا لوقوع خطأ من جانب شركتك أو ربما بسبب سلسلة من التقارير الإخبارية ذات الحماس الزائد أثناء أسبوع الجوائز، فإن المجتمع المحيط الآن تخامره شكوك بشأن تصرفات مجموعتك ونواياها. ولعل الأمور قد ازدادت سوء في بعض الأوقات، فماذا تفعل؟

نقدم لك فيما يلي ست خطوات يمكن لشركتك اتخاذها كي تستعيد ثقة جيرانها وتستعيد (أو تؤسس لنفسها) وضعها كعضو مسؤول من أعضاء المجتمع. لاحظ أن

هذه الخطوات *ليست* هي نفس الخطوات المتعلقة بالتعامل مع الاهتمام العدائي من جانب وسائل الإعلام الذي تم مناقشته بالتفصيل في أوائل هذا الفصل. إن التركيز هنا يقع على توصيل الرسالة إلى أفراد المجتمع خلال قنوات تسيطر عليها شركتك أو لديها على الأقل دور في السيطرة عليها. فإذا ماكان قد أصابك ضرر على أيدي وسائل الإعلام المقروءة والإذاعية، فإن قرار التركيز على وسائل بديلة لتوصيل رسالتك إلى جيرانك لن يكون أمرا من الصعب تبريره.

- *اعقد اجتماعا مغلقا مع قادة المجتمع لمناقشة الأمر.* كلما علا منصب الشخص الذي هو مسؤولا عن عقد الاجتماع كلما كان الأمر أفضل. ومن الواضح أنه كي ما ينجح اجتماع مثل هذا فلابد أن يسبقه قدرا جيدا من الإعداد. ولكن الأمر يستحق هذا الجهد لأن فرصة توصيل رسالتك (غير المحررة) إلى كبار رجال الدين أو أعضاء الحكومة المحلية بالمدينة أو زعماء التجمعات الوطنية تعتبر فرصة جيدة ينبغي ألا تفوتك. أما البديلان الآخران لعملية إحضار الأعضاء ذوي النفوذ في المجتمع من أجل إجراء مناقشة مفتوحة للمشكلات وحلولها الممكنة، وهما تحديدا: الدعوة لعقد مؤتمر صحفي مفتوح يمكنك توقع تلقي هجوما آخر في أثنائه من جانب مراسلي الصحف أو الإذاعة والتليفزيون، أو مدخل "تطويق العربات" الذي يستبعد *كل* آراء المجتمع – فهما قد يؤديا إلى المزيد من البعد عن جيرانك. *ولاتفترض أن كل مجموعات العمل بالمجتمع أو الكيانات الحكومية تمثل عدوا لدودا لمؤسستك!* ورغم أن وسائل الإعلام بأنواعها قد يكون لديها اهتمام دائم بالتوكيد على مجالات الصراع في موقفك (تذكر أن المشاجرات الكبرى تحقق مبيعات أكثر)، فإن "خطوط المعركة" قد لايتم رسمها بالحسم الذي تؤدي التقارير الصحفية بالناس إلى اعتقاده.

- *إذا ماكانت مؤسستك قد ارتكبت خطأ ما، فلتذكر ذلك بوضوح وصراحة مع ذكر خطتك لتصحيح الموقف.* تأكد من مراجعة مستشار قانوني مؤهل قبل تقديم أي اعترافات أو وعود لهذا السبب بطبيعة الحال، ولكن ضع في حسبانك أن النجاح

الحقيقي يكمن في المصداقية. ولانقصد هنا أن تتنازل عن نقاط من أجل التنازل نفسه، ولكن كي تتأكد أن الناس يفهمون معرفتك بما تعنيه النزاهة في العمل. وغالبا ماتسقط التقارير الصحفية رغبة إحدى المؤسسات في إصلاح مابينها وبين المجتمع. وأيا ماكان النوع الذي تختاره من المنتديات من أجل توصيل رسالتك، وهذا قد يتضمن عقد اجتماعات مع قادة المجتمع كما ذكرنا توا، أو الإعلانات مدفوعة الأجر، أو حتى حملة هاتفية للاتصال بالمواطنين واحد واحد – فلابد أن تتأكد من وصول الطبيعة الحقيقية لاستجابة مؤسستك نحو موقف ما إلى جمهورها المقصود.

- *إذا ماكنت على ثقة تماما بأن مؤسستك لم ترتكب خطأ، فلتأخذ الخطوات لتوصيل الرسالة بقوة وعلى الفور*. وفي هذه الحالة قد يكون الاستخدام الفوري للإعلام مدفوع الأجر هو أفضل خيار، ولعل ذلك يكون في صورة إعلان قوي وموجز على صفحة كاملة في إحدى الصحف المحلية. وينبغي أن يكون من البديهي أنه لابد لك أيضا من أن تشرك فورا ممثلي وسائل الإعلام محل النقاش في عرضك للقصة) ولاتتقل على فترات الاهتمام التي يبديها الناس، إنما قم باختيار ثلاث أو أربع نقاط تصور بوضوح المبالغات والتحريفات التي تقع على الجانب الآخر. إن استمساكك بموقفك بلا تردد عندما يكون هذا مدعما بدلائل مقنعة عادة مايقطع شوطا طويلا نحو إصلاح وضع مؤسستك في المجتمع. إن الإعلانات مدفوعة الأجر في الصحف، لاسيما التي تشغل صفحة كاملة تتيح منتدى مثاليا للإعلان عن النقاط الرئيسية دون تلقي هجوم من أفراد مهنة الصحافة. وتشمل وسائل الاتصال الأخرى في مثل هذه المواقف الحملات البريدية ومقالات الصفحة الخلفية للصحف المحلية. (ولكن عليك أن تحترس في الحالة الأخيرة من "قرارات المحررين" التي تحرمك من الحصول على المساحة المطلوبة). وإذا ماكانت حقائق الموقف في حالتك لاتؤيد الادعاءات التي نسبها الناس إلى مجموعتك فإنه من الواجب عليك أن تتخذ تصرفا مضمونا ومفاجئا من أجل مقاومة الانطباعات

السيئة التي خلفتها هذه الادعاءات. إن عدم القدرة على اتخاذ هذا التصرف كان أمرا مرتبطا بفشل عدد كبير من الحملات السياسية رفيعة المستوى. ورغم احتمال ألا تكون شركتك تسعى وراء المنصب فإن الأمر يعتمد على آراء الآخرين واستجاباتهم. إن افتراض أن الاتهامات غير المسؤولة – ولكن الجديرة بالنشر – ستتلاشى لا لشيء إلا لأنها عبث في أصلها تعد خطأ لاترتكبه مجموعتك.

- *أبق "على الرسالة"*. لقد تمت مناقشة هذه الفكرة في القسم السابق الذي يتحدث عن تخطيط علاقاتك مع الصحافة خلال أوقات الشدة. ومن المهم أن تضع في حسبانك عند إصلاح الأخطاء مع أفراد المجتمع المحلي. ركز استجابتك للاتهامات الموجهة ضد مجموعتك في بضعة جمل يسهل تذكرها، ولكنها لا تنبئ عن الغطرسة. وكن مستعدا للتحدث *بإسهاب* حول هذه الجمل القليلة عندما تسمح لك الظروف بذلك، وكن مستعدا للإجابة على أسئلة المعنيين من أفراد المجتمع دون أن يبدو عليك أنك تفعل هذا بالحفظ والاستظهار. ولكن رغم هذا ينبغي عليك أن تعود إلى الموضوع الرئيسي لـ "الفكرة الكبرى" التي تحاول توصيلها، وأن تفعل ذلك دون كلل.

- *اختر شخصا لايرهقه القيام بمهمة توضيح الرسالة*. إن شخصية الفرد الذي يتم اختياره للمساعدة على إصلاح العلاقات مع المجتمع يمكنها أن تصنع فارقا كبيرا. فالاعتماد كلية على مجموعة من الحقائق التي يبدو أنها تجعل مؤسستك في موقف مواتي ستكون عديمة الجدوى إذا ماكان الشخص الذي يقوم بذلك يرى على أنه مجرد من العطف أو الفصاحة أو الحساسية، اختر شخصا يمكن الاعتماد عليه ليبقى متزنا طوال الوقت، ولديه حس ثابت بغرضه وغرض الشركة، ويمكنه أن يبدي ابتسامة كاستجابة لهجوم ما، ويعرف كيفية تجنب الرد بالمثل عند توجيه اتهامات غير مسؤولة.

- *لاتحاول السيطرة على النتيجة النهائية*. وربما لن تكون قادرا على فعل هذا دون النظر إلى مايحدث. ارض نفسك بمعرفة أنك قد برأت ساحة مؤسستك من خلال

اتباع مبادئ جوهرية، وتعزيز الرسائل التي تحتاج إلى إعادة تعزيز، وإظهار النزاهة والكرم خلال أوقات الصراع، وإبداء قدر من الهدوء حتى في قلب الاضطرابات. واستحضار قدر معين من الحضور الذهني الملهم عند التهيؤ مع مطالب المجتمع واهتماماته. وإذا ما اتبعت هذه الخطوات فإنك ستكون في وضع أفضل يسمح لك بإعادة تأسيس دور مؤسستك في المجتمع على المدى الطويل، حتى وإن ظهرت لك بعض العقبات المؤقتة أثناء سيرك نحو تحقيق ذلك الهدف.




مجلة
** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة



8
التعامل مع المُوَرِّدين من الخارج

إن الأشخاص الذين يقومون بإمداد مؤسستك بالبضائع والخدمات هم بمثابة أطراف لاغنى عنهم في أي معركة مُخططة، وهم فعلاً جديرون بالتعامل معهم على هذا الأساس. إن تنمية هذه الاتحادات والمحافظة عليها يتوقف عليه نجاح أو فشل مؤسستك. وإنه لمن السهل جداً دعم وتعزيز علاقة قائمة مع مُوَرِّد يمكن الاعتماد عليه بدلاً من إنشاء علاقة جديدة من الصفر. ولسوء الحظ، عندما يزحف هوس تقليل التكاليف في صفوف صانعي القرارات في الإدارة العليا للمؤسسة، فإن هذه الحقيقة غالباً مايكون مصيرها التجاهل.

في هذا الفصل سوف نتعرف على أكثر الطرق فعّالية للتعامل مع المُوَرِّدين وممولي الخدمات، وسوف تكتشف أفضل الطرق لجعل علاقاتك مع تلك الأطراف من خلال مشاركات طويلة الأجل مفيدة لكلا الجانبين.

عشر أفكار مفيدة من أجل التعامل المتنامي المُثمر مع المُوَرِّدين من الخارج

١- *اسأل نفسك: هل هذا المُوَرِّد يمكنني الاعتماد عليه على المدى البعيد؟* نعم، يمكنك مراقبة الميزانية وحجم العمل لبناء علاقة طويلة المدى مع مُوَرِّد هام. إن غالبيتنا يعيش في عصر الوعي الكامل بميزانية العمل بطبيعة الحال، وليست تلك بظاهرة غير صحية من حيث التنمية، بيد أن هناك أوقاتاً يكون الاقتصاد أو التقشف حينئذ باهظاً، من الشائع في أيامنا هذه أن نلجأ *للمُوَرِّدين وممولي الخدمات* تبريراً لوجودهم على أُسس دورية (أو حتى أكثر). *ينبغي* من وقت لآخر أن يتم إعادة تنظيمهم على نحو جذري، وتشجيعهم على توريد أفضل ماالديهم مقابل المال باتباع أساليب أكثر تنافسية من حيث السعر والجودة والتسليم. إلا أن هناك خطراً كامناً في "الاعتماد على المُوَرِّد" وهو خطر يجعل الكثيرين جداً من المُدراء يميلون إلى تجاوزه في هدوء. فعلى سبيل المثال، كيف تُقيِّم المؤسسة "تكاليف" ساعات العمل الإضافية الضرورية للتوفيق بين هيئة العاملين وبين الطريقة الجديدة للمُوَرِّد من حيث الوفاء بالالتزامات؟. وكم ستدفع المؤسسة عندما تتعامل مع مُوَرِّد جديد عليه أن يزيد من معدل مبادراته التي تعوَّد عليها المُوَرِّد القديم؟ لاشك أن هناك أوقاتاً يكون فيها من الحِكمة الاتصال بمُوَرِّد أقوى اقتصادياً من حيث سرعة الإنجاز والاستجابة، غير أن هناك أوقاتاً يلزم فيها احترام الدور الذي لعبه مُوَرِّد خلال عدة سنوات اكتسب فيها ثقتك ويُعتَمَد عليه. فإذا كانت العلاقة السليمة زفي مكانها – بناءً على اجتماعات بصفة منتظمة ومناقشة الأهداف، مع الاحترام المتبادل – فالتقليل من التملق أو عدمه قد يكون ضرورياً عندما يحين الوقت لمواجهة المُوَرِّد لقضية أساسية. وتلك رسالة قصيرة: ضع أهم المُوَرِّدين في قائمتك، وليكن لديك مُتسع من الوقت لتتعرف على موقف مؤسساتهم، وإقامة علاقات مباشرة مع المتميزين منهم.

٢- عند *إقامة علاقات مع مُوَرِّدين جُدد اطلب مقابلة الوكيل أو الممثل الأعلى درجة.* مَنْ يدري؟ قد تُتاح لك فرصة مقابلة الرئيس – وذلك معناه تقليل الخطأ وسرعة أخذ القرارات والحصول على أفضل الخدمات. وتكون قدرتك على ذلك أقوى في البداية عنه بعد توقيع الأمر بالتوريد.

٣- *بالنسبة للمُوَرِّدين الجُدد استخدم الفاكس.* عند اقتفاء أثر شريك جديد، عليك باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة لصالح مؤسستك، ووفِّر على نفسك الوقت الكثير. فعندما تستخدم الفاكس في سلسلة من العطاءات ويكون الرد بالفاكس فسوف يلزم وقت أقل في الاتصال بالشخص المناسب، وتتعرف على مدى قدرة المورد الجديد من حيث دقة المواعيد في الرد عليك. وينبغي أن تذكر كل المواصفات الضرورية والوقت اللازم لإتمام العملية، وكن على يقين من أن الكلمات "طلب عطاء" ــ أو أي مرادف – في موضع ظاهر من الفاكس.

٤- *قبل إصدار الأمر للمورد الجديد، ناقش الأمر مع عميل حالي أو سابق – ويستحسن اثنان أو ثلاثة.* إن المصادر التي يرجع إليها ثبت أنها على درجة كبيرة من الأهمية عند اختيارك لمورد جديد بالضبط كأنك تطلب موظفا جديدا. (غالبا مايكون ذلك *أكثر* أهمية. فموظفة الاستقبال التي تختارها قد تخطئ في عملها، ولكن ليس لدرجة تغضب العملاء). والعرض المغري من حيث السعر وفترة التسليم قد لايكون جيدا كما كنت تتوقع. ليكن لديك متسع من الوقت لتعرف من هو الأفضل، تحدث بالهاتف واسأل بعض الأسئلة، اسأل العميل بخبرتك: هل لازلت تعمل مع هذه المؤسسة؟ وإذا قمت بتغيير الموردين فلماذا قررت ذلك؟ هل كان هناك أي أجور أو أتعاب أو مصاريف إضافية أضعفت العرض الأصلي؟ وهل كان هناك ميعاد متفق عليه ملزم؟ وهل كانت هناك مشاكل خطيرة تتعلق بمراقبة الجودة؟.

٥- *احذر التوفيرات الزائفة.* فإذا كنت في فرجينيا، والمورد والمصنع في ماساشوستس ويعرض عليك عطاء أقل بنقطة أو نقطتين عن عطاء مورد آخر

في هامبشاير، فإن الاختيار الأمثل هو المُوَرِّد الأقرب، لماذا؟ إن تكاليف شحن بضائعك سوف تبتلع أي مدخرات بالنسبة للمُوَرِّد البعيد. هناك توفيرات زائفة مماثلة قد يتعرض لها مُوَرِّد خدمات لايتوفر لديه نفس إجراءات التدريب والمتابعة لدى مؤسسة منافسة، ولايتوفر لديه كذلك برنامج شراء معدات لمواجهة العقد الاختياري المرتفع القيمة بالنسبة لمُوَرِّد آخر، لذا يلزم التأكد من تقييم مثل هذه العروض بعناية قبل الارتباط مع أي مُوَرِّد.

٦- *ليكن عملك من خلال عروض وتقديرات تحريرية.* وإلا فسوف تندم فيما بعد كما أن الزيادة غير المتوقعة في الأسعار والأعمال بالإضافة إلى مخالفة قهرية للمواصفات قد تجد طريقها فجأة في الفواتير، لذلك عليك بالاحتفاظ بنسخة من العرض الأصلي أو التقدير مرفقاً بها أمر التوريد. وخصّص رقماً خاصاً بالعرض، وكذلك حدّد تاريخ العرض في كل اتصالاتك مع المُوَرِّد، وبهذه الطريقة تكون في موقف أفضل عند معالجة أي مشكلة قد تطرأ. إن الالتزامات المذكورة في "العروض" الشفوية سرعان ماتتبخر في غفلة منك.

٧- *إذا كان العمل لديك يستمر ٢٤ ساعة يومياً، فاستعلم عما إذا كان العمل لدى المُوَرِّد يستمر أيضاً ٢٤ ساعة يومياً.* هل من المهم بالنسبة لك أن تكون قادراً على تنظيم عملك وإدارته حتى الساعة الثانية بعد منتصف الليل قبل إنهاء العمل؟ إذا كان الأمر كذلك أستعلم عن إمكانية العمل عند الضرورة لدى المُوَرِّد أو الخدمة. من الأفضل لك كثيراً أن تطلب اختياراً كهذا *قبل* أن تُصدر لأحد ما أمراً بالتوريد، وليس بعد إصدار أمر التوريد. من ذا الذي يريد إغلاق خط عمل ليوم إضافي؟.

٨- *إذا كانت هناك مشاكل تتعلق بمراقبة الجودة أو التصميم فعليك اتباع شروط عقد الشركة في حل هذه المشاكل.* حتى مع المُوَرِّدين الكبار، يكون هناك مشاكل من وقت لآخر. ورغم ضرورة التركيز من جانبك بكل قوة على مقدرة المُوَرِّد على توريد سلعة رفيعة المستوى، وكذلك خدمات ما *قبل* الالتزام بالتوريد، فالطريقة

الأكثر مرونة هي إصدار أمر التوريد في اليوم التالي لإتمام العقد مع المُوَرِّد حتى لو كان حجم العمل بسيطاً وفي مساحة غير مهمة نسبياً. إن هذه الخطوة قد يكون من الصعب تحقيقها، ولكنها ضرورية بصورة مطلقة. وقد تكون قادراً على "تسليمها هكذا" عند *تقديرك* لإمكانات المُوَرِّد، ولكن مثل هذا الموقف قد ينجم عنه العديد من المشاكل إذا ماكان التعامل مع مُوَرِّد *حالي* أساسي.

وكلما كانت تعقيدات المخالفات أو العيوب خطيرة، كلما كانت أكثر حيوية من حيث دراسة المسألة من وجهة نظر تعاونية وليست بالمواجهة، لماذا؟ لأن المُوَرِّد أو الممول يكون في موقف تتوفر لديه إمكانات ومعلومات فنية كثيرة جداً بالإضافة إلى سنوات من الخبرة العملية، ولسوف تكون في حاجة إلى هذه الإمكانات عند مواجهتك وتناولك لهذه المشكلة التي تعترضك. وعند اتباعك لوجهة النظر بأن الاتفاق الذي وقعت عليه أو أمر التوريد الذي أصدرته يمنحك الحق في أن تتصرف بقسوة تجاه المُوَرِّد المُقصر، فقد تشعر في نهاية الجدال كما لو كنت قد أنجزت شيئاً ما، ولكنك في الحقيقة قد زدت من سوء الموقف وقللت من فرص حل المشكلات إلى حد بعيد – وفي نفس الوقت كان من الممكن اتباع طريق آخر. إن التورط في مسائل قانونية قد يُشجع الآخرين ممن لديهم المعرفة التي تحتاجها – أعضاء فريق المُوَرِّد – على التوقف عن الخوض في الحقائق والتركيز على طريقة الدفاع عن أنفسهم وإثبات أن المشكلة أقل خطورة من تصويرك لها أو أن الخطأ ليس خطأهم كما تدعي. *ليست هذه هي الموضوعات التي تود أن يهتموا بها!* وبدلاً من ذلك عليك بالبحث عن طريقة أخرى لمساعدتهم على التركيز على البحث عن البدائل – وحتى البدائل التي لاتبدو عملية من أول وهلة. إن العمل من خلال الفريق سوف يُقلل من الطاقة الضائعة في تقرير مَنْ هو المسؤول أو غير المسؤول عن الموقف الذي يواجهك.

٩- *اعمل على تسوية الموقف ثم وجه التوبيخ فيما بعد.* إذا ماواجهتك أزمة تتعلق بمراقبة الجودة أو عيب في السلعة فعليك بتأجيل النظر في شروط الجزاء

القانونية أو العقوبات المسموح بها في العقد حسب العقد إلى مابعد انجلاء الموقف. حتى لو كان الموقف خطيرا جدا لدرجة أن الإجراء القانوني ضد المورد قد يكون لازما، فإن ذلك لن يغير الموقف الذي يواجهك الآن. هل يغير الموقف من حاجتك إلى مشورة فنية؟ وهل يغير الموقف من حاجتك إلى طريقة مؤثرة عن أفضل أسلوب لحل مشكلة عيوب السلعة أو عدم صحة المعلومات التي وصلت الجمهور؟ هل يغير الموقف من حاجتك إلى طلب المساعدة لإصلاح المخزون الموجود أو تغيير النظام الموجود؟ وهل يغير الموقف من حقيقة حاجتك إلى من يمدك بالمعلومات، تطوعا، عن المشكلة التي تواجهك بدلا من محاولة تعتيمها؟ إن حقيقة المسألة هي أنك والمورد يجب أن تعملا معا في مواجهة مشاكل الجودة، وإذا كان هناك مسائل قانونية أو شروط جزاء تواجهكما فركز عليها بعد انتهاء الأزمة.

هذه النقطة والنقطة السابقة هامتان جدا عند مواجهة المشاكل مع المورد أو الممول، ولذلك تم التركيز عليهما هنا، ولمزيد من المعلومات عن مواجهة مشاكل مراقبة الجودة مع المورد يمكنك الرجوع إلى الجزء التالي بخصوص هذا الموضوع في هذا الفصل.

١٠- *لاتنتظر حتى تحدث أزمة*. ليكن لك مقابلات منتظمة مع أهم المُوَرِّدين حتى لو كانت الأمور تسير حينئذ على مايُرام، وحتى لو كانت أموراً أخرى تتطلب عنايتك، وحتى إذا لم يكن هناك مُبرر للاعتقاد بوجود مشاكل تلوح في الأُفق. فهؤلاء أناس يتوقون لمشاركتك أقرب مكتشفاتهم، ويجب أن تسمح لهم بذلك. إن المُوَرِّدين الأساسيين لديك يجب أن يكونوا بمثابة مصدر هام للخطوات الجديدة والمعلومات المحتمل أن تؤثر على عملك، وليس ببساطة كمنجزين للأعباء التي تُسندها لهم.

كيف تتفاوض مع الموردين

لقد تم تأليف العديد من الكتب في فن التفاوض في الاتفاقيات، ولايسمح المقام الضيق هنا إلا بملخص للخطط الهامة التي في متناول يدك. وفيما يلي ست أفكار جيدة للحصول على أفضل صفقة قدر الإمكان من المورد:

- *تجنب الأسئلة التي تكون إجابتها "نعم" أو "لا" لاسيما إذا كنت لاتعلم الإجابة.* فبدلا من أن تسأل سؤالا مثل "لو أننا اتفقنا على هذا السعر، هل يمكنك أن تقدم ضمانا بالتحويل لمدة ثلاثين يوما؟" ويجب أن تتجنب تقييد نفسك بأن تسأل أسئلة ذات نمط افتراضي. بل يجب أن يكون السؤال على النحو: "لو استطعنا الحصول على موافقة على السعر الذي ذكرته، فهل ترغب في تحرير ضمان بالتحويل لمدة ثلاثين يوما؟".

- *فلتكن النقاط المختارة مشروطة بالموافقة من الخارج.* بمعنى أنه يمكنك مراجعة كل شئ مع من يشرف عليك قبل قبول أي التزامات. فتلك طريقة ممتازة للحصول على الموافقات، بواسطة العمل على مراحل "المناقشات الداخلية" في القضايا التي خططت لها مع المورد، ويمكنك بذلك أن تكسب شروطا أفضل.

- *احذر المماطلة.* لابأس من الحصول على أفضل الشروط من المورد، ولكن المماطلة التي تسبب العداء من جانب شريكك، تجعل من الصعب إقامة علاقات طويلة الأمد مع المورد. وإذا استطعت، قم بتحديد رقم للعرض يمثل مناورة واقعية تبعا للمعدلات السائدة لصناعتك.

- *إذا كان ولابد الالتزام برقم محدد، فليكن هذا الرقم فريدا إلى حد ما.* بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بديل سوى التمسك بمبلغ مقيد بالميزانية فعليك بتغيير هذا الرقم قليلا بحيث لايكون رقما صحيحا. حاول ذلك وسوف ينتابك العجب للنتائج، ولسوف تجني نقاطا أكثر لصالحك بالإصرار على أنه لا يمكنك أن تدفع سوى ٧٩ ٢/٢

سنتاً للقطعة بدلاً من الإصرار على دفع ٨٠ سنتاً، فالرقم الأول يبدو وكأنه نتيجة دراسة، أما الآخر فيتضمن الخيار القابل للمناقشة.

إذا كنت قد أمضيت مرة وقتاً طويلاً في مدينة كبيرة فربما سألك متسول أن تعطيه ثلاثة دولارات وأربعة وأربعين سنتاً ولايسألك ببساطة أن تعطيه دولاراً واحداً، إذ أنه يطلب المبلغ المضبوط لسد الثغرة بين مايتلقاه في يده وبين "ثمن تذكرة العودة". ونفس الفكرة الأساسية تنطبق على حالتنا هنا، فالناس يرغبون في الموافقة عندما يلوح في الأفق مطلب مُحدد أو عرض "متضمن" من وراء رقم بذاته.

- *ليكن معلوما أن شروط الدفع غالبا مايثبت أنها ذات نتائج أكبر من معدلات الدفع.* هناك نادرة كثير مانذكرها في هذا المقام تقول: "تستطيع تحديد السعر إذا استطعت أنا تحديد الشروط". فإذا لاقيت صعوبة في أن تجعل المورد يقلل من سعره بما يناسبك، فاستعلم عن إمكانية توفير خطة دفع ملحقة، وعندئذ قد تجد خطة تجعل من اليسير قبول السعر السابق.
- *تذكر أن: الثقة بالنفس أمر هام.* إنك لن تتهمك في تحليل منطقي دقيق وإنما في مسابقة يفوز فيها من تكون لديه الرغبة الأكبر في الابتعاد عن الصفقة. وهذه الديناميكية تسود كل المفاوضات في محاولة لإعطاء المشترين ميزات عن البائعين.

كيفية إيجاد خطة مناسبة للجميع

القوة التي لاتقاوم في مقابل الجسم الذي لايتحرك – أو أليس كذلك؟ إنك تعرف مع من تريد أن تعمل، ولكن على مايبدو لن تجعل المؤسسة ملتزمة بالميعاد الذي وضعته في مخيلتك. وكثيرا مايجد المدير نفسه متورطا في هذه المشكلة التقليدية.

فيما يلي أربع أفكار تناسب التعامل مع المورد من أجل الحصول على طرق لتحسين الجدول المعروض. ولحسن الحظ، في مقدورك استخدام هذه الأفكار لتسير قدما عندما تسمع في المرة القادمة أحدا يقول: "لايمكننا بالضبط الارتباط بهذا الميعاد".

- *اعرض حافزا معقولا:* لو كان في مقدورك استيضاح ذلك، فأنت في حاجة لعرض جدول سداد ذي معدل متزايد السرعة – أو حتى دفعة نقدية مقدمة – من أجل التسليم تبعا لجدول صعب. أما الحوافز التي تثبت فعاليتها فتشمل أوامر توريد مقدما من أجل عمل مستقبلي والارتباط بخطة جرد مخزني أو أي برنامج آخر يطلب منك المورد أخذه في الاعتبار، أو بناء على موافقات كتابية تستخدم في ظل مجهودات المورد التسويقية.
- *خاطب رئيس الإدارة أو القسم من خلال الفاكس ثم بعد ذلك المتابعة بطريق الهاتف.* أحيانا يؤدي الاتصال بالتسلسل الوظيفي إلى نتائج مختلفة تبعا للحسابات المخططة. من المحتمل بالنسبة لممثل الشركة الذي تتعامل معه حتى آخر لحظة أن يفتقر لصلاحيات تتيح له أن يجري تغييرات تتلاءم مع احتياجاتك.
- *خاطب رئيس الشركة من خلال الفاكس ثم بعد ذلك المتابعة بطريق الهاتف.* إن الرئيس والمدراء التنفيذيين لأي شركة لهم من الصلاحيات مايؤهلهم لعمل ما يبدو مستحيلا عندما يكتشفون أن العميل الهام على حق تماما. حاول الاتصال بطريق الفاكس بعد الساعة الرابعة وليس بعد ذلك بكثير، إذ أنك تريد أن يصل الفاكس في الميعاد المناسب في بدء العمل في اليوم التالي، وبعد ذلك تتم المتابعة بطريق الهاتف في وقت مبكر جدا في اليوم التالي. *بديل طريقة البدء السريع:* اطلب رئيس الشركة على الهاتف وبدون فاكس مسبق، ولكن لتكن المكالمة في وقت متأخر من الليل أو قبل الساعة الثامنة صباحا (أفضل طريقة للحاق بالرئيس في مكتبه) ولتشرح له قضيتك من الألف للياء. وعن طريق بحث مبدئي بسيط قد تصل إلى الرئيس مباشرة (غالبا مايستخدم الرؤساء الهاتف في أوقات الراحة) وإذا استطعت الاتصال بمساعد الرئيس الأكبر أو سكرتيرته فحاول بكل جهدك أن

تجتنب هذا الشخص لجانبك. فهؤلاء المقاتلون المنفردون غالبا مايكونون من بين أهم الشخصيات في المؤسسة، وإذا ماستطعت ضم السكرتيرة لجانبك فاعلم أنك ضمنت خطوة للأمام لصالحك. *ومهما كان الشخص الذي وصلت إليه في المكتب الخصوصي الداخلي فعليك باحترام وقته!* فلا تخاطبه لمدة طويلة، بل اطرق الموضوع مباشرة مبتدءا من أهم نقطة، وبذلك تكون فرص حصولك على نتائج من الرئيس الأكبر ممكنة.

- *إذا أخفقت كل الطرق، أخطر المورد بحاجتك إلى جدول مراجعة مناسب لاحتياجاتك خلال ٤٨ ساعة، وإلا ستضطر للتعامل مع مورد آخر.* ومن الواضح أن تلك ليست بفكرة تتطلب المتابعة ما لم تواجه مشكلة زمنية خطيرة يستحيل حلها وقد تذوى معها علاقتكما. (إذا كنت تتعامل مع مورد أنشأت معه تحالفا قويا فلا تلجأ إلى هذه الطريقة ما لم يتعرض مصير الشركة للخطر!).

إذا ماقررت إخطار المورد بهذا القرار، ويكون ذلك في مواقف نادرة، فلابد أن تسير حتى النهاية. فأنت في الموقف الأقوى إذا استطعت ذكر اسم المورد الذي يستطيع حقا أن يفي بالتزاماته. (قد تضطر لدفع مبلغ إضافي للتعامل مع هذا المورد، ولكن ليست هناك حاجة لاتباع ذلك مع المؤسسة التي تحاول أن تحصل على أفضل جدول عمل).

كيفية التعامل مع مشاكل المنتج أو الخدمة

كما سبق شرحه في هذا الفصل، من الأفضل لك كثيرا ألا تفكر في أي عقوبات أو جزاءات أثناء معالجة الآثار المباشرة بالنسبة لمشكلة الجودة أو الشكل مع المورد. وإذا كانت المشكلة بسيطة فقد تكون في حاجة للتصديق على المشكلة المتعلقة بالجودة وتحديد تأثير عملك مع الإفادة من خبرة المورد في البحث عن أسباب المشكلة، أما إذا كانت المشكلة خطيرة لاسيما فيما يتعلق بالعملاء أو وسائل الإعلام فينبغي أن تفكر بجدية في كيفية "التسوية" وإلا فعليك مواجهة ما يأتي:

- استقطاب الموقف بسرعة.
- تدارك الموقف من خلال مؤسسة المُوَرِّد التي سوف تحول بينك وبين الحصول على حقائق تهمك عن مدى استفحال المشكلة.
- احتواء أي محاولات لامعنى لها من أجل إجراء أي تعديلات.
- وصول معلومات غير دقيقة للعملاء أو وسائل الإعلام - وهي معلومات قد تزيد من تعقيد المشكلة.

وسواء برغبتك أو لا فإنكما (أنت والمُوَرِّد) تواجهان الموقف سوياً حتى يمكن إيجاد حل للمشكلة، وفقط عند هذه النقطة ينبغي أن تعرض أسئلة عن التعويض أو مايمكن اتخاذه لإنهاء علاقة التعامل.

وكما قال أحد خبراء الأسرة في ماساشوستس أثناء مناقشة قرار يتعلق بمشكلة انفصال زوجين لديهما طفل ولايهتمان بالانفصال التام - هناك استحالة، وحجته: طالما قررت أنت وشخص آخر إنجاب فرد آخر إلى العالم فكل منكما أنت وشريكك، كأنكما في علاقة زواج حقيقية تستمر مدى الحياة، ولايهم في ذلك قرار المحكمة عن القضية فأنت وشريكك السابق تشتركان في أن لكما ابناً. إن الزواج *معناه* الارتباط. إن الشخص الذي هو بمثابة شريك حياة سوف يكون جزءاً من حياتك طالت أو قصرت طالما يحتاج الطفل للرعاية حتى يكبر. أما السؤال الوحيد فهو مَنْ منكما سوف يجعل الحياة جحيماً لايُطاق.

ونفس الشيء ينطبق بالنسبة للمُوَرِّد الذي يورد بضائع أو خدمات للشركة، فسواء كنت سعيداً أو غير ذلك بهذه العلاقة، فالحقيقة أنها موجودة الآن تلك العلاقة. وكلاكما يُشارك في رعاية "الطفل". وبينما يحتاج هذا الطفل إلى الرعاية فعلى الأقل يجب الابتعاد عن كل مايُعكر صفو الأمور ويزيدها تعقيداً.

تلك هي أهم رسالة، وهناك ثلاث نقاط إضافية لأخذها في الاعتبار عند العمل مع المُوَرِّد في معالجة مشاكل التوريد أو الخدمات.

- *تجنب كثرة العبارات والتعميم والتهرب من تحمل المسؤولية.* وعليك بتناول هذه المشكلة بطريقة تجعل الإفادة أكثر مايمكن من خبرات المُوَرِّد. وعليه يجب أن تعطيه أدق المعلومات قدر الإمكان. وتجنب إجابة الطلبات بالمعلومات بأجوبة على نحو:

"افترض الفيروس في كل نظام تستخدمه" (إن المُوَرِّد مثلك يتعامل مع موارد مُحدودة. فإذا طلبت منه تحقيقاً صحفياً كاملاً دون مراعاة للب المشكلة فأنت بذلك تضيع وقتاً ثميناً).

"ربما يكون نصف ماشحنت من بضائع بها عيوب" (إن التقديرات غير الدقيقة لمساحة المشكلة بناءً على شهادة من جانبك سوف يجعل من الصعب على المُوَرِّد التعرف على المشكلة من حيث العمليات الإنتاجية. ولكن عليك التمسك بما تعرف، فإذا ماقمت بتحديد عيوب في نصف الوحدات الموجودة في صندوق واحد فاذكر له ذلك).

"هذا هو قسم الإنتاج، لقد أخطأتم وعليكم بتتبع آثار العيوب". (التنصل من المشكلة عندما يلزم توفير معلومات داخلية حساسة يجب أن يكون محل اختيار، فسواء رغبت في ذلك أو لم ترغب فإن لدى المُوَرِّد معلومات فنية، وتستطيع تحريك الأمور إلى الأمام من طرفك – أو، على كل حال، أسرع مما يفعل المُوَرِّد. وإذا تنصلت من أي مسؤولية من حيث تتبع آثار البيانات الداخلية أو أهملت مايحتاجه المُوَرِّد، فإنك بدون داع تُطيل من عملية تحديد المشكلة).

- *ليكن واضحا أنك تعلم أن المشكلة مؤقتة وليست دائمة.* حتى لو كانت المشكلة تتعلق بمسألة مراقبة الجودة بصورة مزمنة، فهل هناك أي ميزة من التركيز عليها

في التو واللحظة؟ إن هذه المشكلة موجودة، وهي تتطلب أن توجد لها حلاً في وقت قصير.

إن المهم هو رأى الآخرين تجاهنا. وعلى الأقل بافتراض وضع نظري يسمح للمُوَرِّد بالبدء من افتراض مشترك بأن الموقف الحالي يمثل استثناءً ولايمثل قاعدة، فإنك عندئذ ستسمح للطرف الآخر بالتركيز على القضايا الهامة وليس الحالة التي ستصبح أنت عليها على وجه الاحتمال.

- *ليكن معلوماً أن أي علاقة طويلة الأمد لها مزاياها وعيوبها.* فإذا أخذت على عاتقك إقامة علاقات طويلة الأمد مع مُوَرِّدين أساسيين - وهو مايجب - فإنك، تبعاً للتعريف تُعرِّض نفسك لإمكانية أن تُخطئ. إن البشر يُخطئون، وكذلك المؤسسات ومانقيمه من عُرف وقانون. فإذا مااتخذت قراراً استراتيجياً لبناء شراكة طويلة الأمد مع مُوَرِّد بذاته، فلا تُحاول إقامتها على أساس أن المُوَرِّد لن يُخطئ أبداً تحت أي ظرف من الظروف. إن العلاقة طويلة الأمد الناجحة مع مُوَرِّد هي أكثر من مجرد علاقة زواج - ومن هو المعصوم من الخطأ والهفوات؟ نعم، إن مشاكل الجودة الخطيرة يجب مواجهتها والعمل على حلها. ومع ذلك، ينبغي النظر إلى المشكلة الطارئة بتروٍ وأناة. فإذا كنت تتعامل مع مُصنِّع مُحدد طيلة عشرة أعوام وزادت الأسعار على مدى هذه المدة كنتيجة لهذه العلاقة، فلا تنظر لأول تجاوز أو خطأ على أنه خيانة شخصية.

كيفية الفوز بشروط التقسيط أو شروط دفع مُيسرة بالنسبة للتسليمات المتأخرة أو التغلب على مشكلات جودة سابقة

لقد مرت هذه الأزمة. وأظهرت روح العمل من خلال الفريق مع المُوَرِّد لحل أي مشكلة طارئة، فلقد حان الوقت للحديث عن التعويض.

إن هذه المفاوضات قد تطول، ولكن في ظل تحالف قوي مع المورد سوف تكون هناك نتيجة يتعايش معها كلا الطرفين. وفيما يلي خمس أفكار يمكن أخذها في الاعتبار عند مناقشة ماينبغي حدوثه فيما بعد كنتيجة لعيوب سابقة في سلعة المورد أو إخفاقه في التسليم في الموعد المحدد.

- *التقرير، التقرير، التقرير.* كم من الوقت والمجهود والطاقة تستنفذه أنت ومن معك في معالجة هذه المشكلة؟ لاينبغي أن تفكر بعبارات الأجور المدفوعة، ولكن أيضا بعبارات ماذا يمكن للأفراد أن يقوموا به. إن الغرض هو إيجاد تقدير سليم للدولارات المدفوعة – والفرص الضائعة – بسبب المجهودات التي بذلتها في معالجة عيوب الجودة لدى المورد. (في حالة التأخير في التسليم، ركز على المبيعات المفقودة أو الإنتاجية المصحوبة بتأخير) استغل وقت البحث بالترتيب.
- *لتكن الصورة واضحة تماما.* ينبغي إيجاد ملخص مناسب (يفضل من صفحة واحدة) عن كل التكاليف سواء مباشرة أو غير مباشرة يكون المورد قد سبب لك فيها مشكلة (ونذكر أنه كلما كانت المذكرة قصيرة كلما كان من المحتمل قراءتها في المقام الأول – وبالطبع تود أن يتم قراءتها). وإذا كان ولابد من أكثر من صفحة فليكن لها مستند أمامي مرفقا بها يفهمها المتخصص وغير المتخصص على السواء، ثم ....
- *ارسل الملخص للمُوَرِّد واسأله عما يجب حدوثه فيما بعد.* قد تكون في حاجة لتقديم مُلخص التكاليف كمستند يمكن لكليكما – أنت والمُوَرِّد – التعامل معه، ثم دع المُوَرِّد يعرف أن رئيسك مهتم بنتيجة المناقشات مع المُوَرِّد. (معظمنا يمكنه التعرف على لغز الانصياع لأوامر مسؤول ما لتسليم النتائج في مساحة معينة، وإذا لم يكن هذا الموقف مُبرراً للجوء لمثل هذه المناورة، فليس هناك موقف).
- *ليكن واضحاً أنك مهتم باستمرار علاقة العمل مع المُوَرِّد، ولكنك تود حل قضية التعويض بالنسبة لعيوب الجودة أو الخدمة أولاً.* حافظ على خطوط الاتصال مفتوحة، وأكد على الدور الذي تلعبه المؤسسة في الإسهام في اكتشاف أو حل

المشكلة. (حتى إذا قام الطرف الآخر بمثل هذه التصرفات حتى إن المسؤولين في مؤسستك أخذوا عهداً على أنفسهم لتجنب تكرار هذا، فعليك تقديم إمكانية قيامك بالمراجعة مستقبلاً وهي فكرة صحيحة إلى حدٍ ما).

وإذا كان المُوَرِّد لايزال يُماطل في إعادة المال نقداً نظير العمل الذي اعتراه الخطأ، ويبدو أنه من الصعب مناقشة طلبك بتقليل السعر مستقبلاً، عندئذ ...

- *التمس شروط دفع أكثر إغراءً بالنسبة للعمل المطلوب.* على فرض أن لك الصلاحيات لعمل ذلك فقد تقرر الموافقة على "التعويض" بالنسبة للعمل أو الخدمة التي شابها الخطأ في صورة خطة دفع مُطولة، ورغم أن ذلك لايبدو خياراً مُفضلاً لدى المُوَرِّد، فقد يمثل أفضل تعويض للموقف الذي تواجهه.

كيفية التعامل مع ممثلي المُوَرِّد المتحاملين

هم ممثلو المُوَرِّد غير القادرين على التركيز عليك كعميل أساسي في معاملاتهم اليومية معك، فإذا جرفتك المقادير للتعامل مع مثل هؤلاء ممن ليس لديهم الاستعداد لتغيير أسلوبهم كنتيجة للمناقشات معك، فإن لديك ثلاثة خيارات (إلى جانب تغيير المُوَرِّدين بالطبع):

- *عليك باللجوء المُخطط لرئيس المؤسسة – أو لمسؤول البيع الذي قابلته المرة الأولى في مؤسسة المُوَرِّد.* اشرح المشاكل بموضوعية دون تحامل مع ذكر الملابسات وسوء الاستخدام والتجاهل مما أدى إلى صعوبة التجاوب مع هذا الشخص، مع توضيح أنك لاتود طرد هذا الشخص وإنما فقط جعله يسلك مسلكاً مختلفاً معك. وفي أغلب الحالات، الشكوى في حدود هذه الخطوط سوف تؤتي ثمارها، ويختفي سلوك هذا الشخص المُسبب للمشاكل. وإذا لم يحدث ذلك....

- *اطلب مباشرة وكيلاً جديداً.* إذا مر أسبوعان أو أكثر دون تقدم ملموس في سلوك المُوَرِّد، فلك الحق في طلب تغيير هذا الشخص بمعرفة المؤسسة التابع لها وتحديد شخص آخر لحسابك. وعلى أسوأ الفروض إذا لم يتم ذلك فعليك....

- *اتصل بشخص آخر في المؤسسة لحل مشاكلك.* وهذا معناه إجراء التحديد بمعرفتك. ومن المرشحين الممتازين المؤهلين "للترقية" الذين تقصدهم رئيس القسم المختص. (إذا كنت على علاقة جيدة بهذا الشخص) ومسؤول البيع الذي قابلته أول مرة بخصوص الموضوع. فإذا حدثت مشكلة، يمكن إجراء اتصال جديد من خلال المؤسسة لحل المشاكل، وستكون قد كوُنت فكرة واضحة جداً عن موقفك بالنسبة للقضية فيما يتعلق بالتعامل مع الممثل أو الوكيل الذي يبدو أنه لن يستمر معك. وأي موقف سلبي آخر من المُوَرِّد أو أي محاولة لإجبارك على التعامل مع شخص لايرغب في التعاون معك أو مع مؤسستك ومنحك الاحترام الذي تستحقه، فيمكن اعتبار ذلك ذريعة للجوء إلى رئيس المؤسسة – أو – إذا لم تسترح لذلك الخيار – عليك بالبحث عن مُوَرِّد آخر.

أفكار أخرى لبناء علاقات دائمة مع المُوَرِّدين

بناء علاقات عمل بالمشاركة مع أفضل الأشخاص هو في النهاية الغرض من تأليف هذا الكتاب. فإذا ماتكونت العلاقة الصحيحة مع مُوَرِّد كبير، فإن أي مشكلة ناقشناها في هذا الفصل يمكن حلها. وإذا لم تستطع فقد تُصاب بصداع مستمر. وغالباً، من خلال حل كل مشكلة نناقشها تؤتي البذور ثمارها مما يجعلنا في مواجهة القضية بالنسبة لما ترغب القيام به من أجل المُوَرِّد؛ للإسهام في التأكيد على ضمان النجاح في ظل العلاقات على مداها الطويل.

عندما يُظْهِر المُوَرِّد رغبته المتكررة في التفاني من أجلك، وعندما يُبرهن الأفراد بمختلف مستوياتهم في المؤسسة على أنهم ملتزمون بتوريد أفضل مالديهم من سعر وخدمة ومواعيد توريد مناسبة لمؤسستك، فعليك باتخاذ دور فعال في رفع مقام

هذه المؤسسة من خلال شركتك، فمن المحتمل أن تتعامل مع مورد في ظل عملية تخطيطية طويلة الأجل. وفيما يلي عشر خطوات لتوطيد العلاقات مع الموردين الهامين. إذا اتبعتها فسوف تشجع هذه المؤسسات على مساعدتك في إحراز الانتصارات وحل المشكلات على المدى البعيد.

- *عبر عن تقديرك كتابة.* من السهل نسبيا توضيح الأمور عندما تكون مندهشا من طريقة إكمال العمل. كم من الوقت نستغرق لإتمام ذلك عندما تتم الأحداث بصورة غير منتظمة؟

إن إدخال عبارات الإطراء بصورة رسمية لمورد أنجز لك عملا إنما هو في الحقيقة استغلال للوقت يساعد المورد على اجتذاب أعمال جديدة. وكنتيجة لذلك يمكن أن يكون لصالحك على المدى البعيد.

وهذه صورة لما ينبغي أن يكون عليه خطابك:

عزيزي جريج:

أود أن أعبر عن سعادتي وسعادة كل فرد بإتمام التعامل بنجاح مع شركة تانكو ودقة مواعيد التوريد لخط الإنتاج الجديد لملابس الأطفال. لقد حصلنا على الصفقة - التي كانت مطابقة للمواصفات المتفق عليها - في ميعاد الشحن أثناء أمر توريد موسم العطلات. وكما تعلم، فإن مدة الشهرين هذه تمثل ٦٧% من عائداتنا السنوية.

لقد تأثر كل فرد بهذه النهاية، وبالكيفية التي انتهت بها العملية رغم سلسلة الأعمال الطويلة المعقدة، شكرا جزيلا مرة أخرى لما أسهمتم به في سبيل تنفيذ ماوصلنا إليه.

ونحن إذ نأمل في مزيد من التعاون معكم في العديد من الأعمال مستقبلا.

الراسل

براندا فيرلي

كبير المصممين

- *قدم ممثلي المورد لأعضاء الفريق الذي تعمل معه يوما بيوم.* بين أنك تتعامل مع أعضاء مؤسسة المورد على أنهم زملاء عمل وليسوا مجرد موردين.

- *قدم الدعوة لممثلي المورد لحضور اجتماعات الشركة واحتفالاتها.* ارسل الرسالة التي تهدف من خلالها إلى إيجاد طرق للاحتفال بالانتصارات وحل المشاكل.

- *اطلب من ممثلي المورد التوريد حسب معلوماتهم في حدود منتجاتهم.* اطلب النصح من مسؤولي البيع الأساسيين ومدراء العمليات القصيرة الأمد. (على سبيل المثال الزيادات المنتظرة في أسعار المواد الخام) وكذا العمليات طويلة المدى (أنواع المنافسين بالنسبة لك ممن يعتقد المورد أنهم سيدخلون معك في تحديات على مدى العامين أو الثلاثة أعوام التالية). اعرض لخدمة إمكاناتك الصالح العام أيضا.

- *اطلب المشورة بالنسبة للمنتجات أو الخدمات الجديدة التي ينبغي عليك عرضها.* قد يكون لدى ممثلي مؤسسة المورد تصور عن بعض الطرق التي تأخذها في الاعتبار. كن على علم بماهيتها!.

- *قم بزيارة المصنع أو المكتب.* رتب زيارة لمنشآت المورد مما يساعدك على توطيد العلاقة مع أهم الأشخاص بهذه المؤسسة.

- *حدد المجالات التي يمكن أن تساعد فيها المورد على تحسين أداءه.* من أهم الفروق بين علاقة قصيرة الأجل وعلاقة طويلة الأجل هو الإنتاج المتطور، وإمكانية كلا الطرفين على التعرف على أوجه التطوير المختلفة. فإذا استطعت التعرف على طرق للتعاون مع ممثلي المورد من حيث مدى احتياجاتهم على وجه السرعة أو إزالة بعض المعوقات الداخلية التي تتسبب فيها مؤسستك. وعليك باتخاذ الخطوات لتذليل العقبات وتيسير الأمور.

- *شارك الأشخاص المهمين في مؤسسة المورد أفكارك حول أهداف شركتك.* إذا كانت هذه المعلومات هامة بدرجة كافية لتقاسم موظفة الاستقبال الجديدة الذي

سوف يعمل معك على أساس دوام جزئي، فمن الأهمية بمكان مشاركة الأشـخاص الذين سيوردون لك المهمات الأساسية والمنتجات والخدمات على مدى السـنوات القليلة التالية.

- عند *تقديم الاقتراحات الخاصة بالتعديلات، اذكر أمثلة النجاح السـابقة فـي هـذا المجال وكان الفضل فيها للمُوَرِّد* – *مجالات يمكنها توصيل فكرتـك عـن مـدى ماسوف يحدث فيما بعد.* والفكرة هي استغلال البرامج المفيدة واسـتبعاد الـبرامج التي لاتفيد في المجالات المطلوبة. وحتى إذا تطلب الأمر التوسع قليـلاً لإنجـاز المطلوب، فإن الفكرة الأساسية تكمن في أن مام إنجازه في الماضي، ويمكـن أن يفيد مستقبلاً – جدير بالدعم، وكمثال لذلك نورد ما يلي:

"مانود البحث عنه هو عملية طبع بنظام أربعة ألوان توفر نفس النتـائج وتحديـد الصفحات الداخلية التي تمت بنظام اللونين الذي قمتم بتوريده لنا من قبـل. إنكـم تعلمون مقدار الوضوح، أليس كذلك؟ إننا نأمل في التعرف على طريقـة لاتكـون باهظة التكلفة بالنسبة للطريقة الأولى ولكن تسمح بالتوضيح".

- *رتِّب مقابلة مع ممثلي مؤسسة المُوَرِّد وأعلى شـخصية رسـمية يمكنـك عمـل الترتيب معها من مؤسستك.* ولتناقش القضية مـع رئيـس المؤسسـة أو المديـر التنفيذي المسؤول إذا لزم الأمر وعند الضرورة، عليـك بذكـر الأرقـام شـاملة الخدمات الجليلة التي قدمها المُوَرِّد للمؤسسة، وذلك على سبيل المدح والامتنان.

ولماذا الضيق من ترتيب مثل هذه المقابلة؟ لأن المُوَرِّد الذي تقيم معه علاقة متينـة هو أكثر من مجرد مُصدِّر للسلع والخدمات، بل هو مُصدِّر للمعرفة التـي تمثـل *ميزة استراتيجية*، ميزة لابد من توفيرها لأعلى الشخصيات في مؤسستك. واضـح أنك لن تقع في مشكلة من جراء عقد اجتماعات عالية المستوى مع الإدارة العليـا في مؤسستك من أجل مُوَرِّد أنجز عملاً كبيراً ذات مرة من خلال تنسيق ندوة لـك أو لأحد أفراد مؤسستك بنظام طباعة قصير الأمد. وإذا اكتشفت دهشتك من جـراء

ضياع ساعة من وقت ثمين لصانعي القرارات في مؤسستك بعقد اجتماع مع هؤلاء الموردين، فأنت على حق، وعليك التوقف.

ولكن ماذا عن المؤسسة التي سمحت لشركتك بتوفير مئات الآلاف من الدولارات على مدى ثلاث أو أربع سنوات من خلال تطوير العمل والتدريب – والحصول على أفضل النتائج من إدارة البيع إذا ماقورنت بالطريقة القديمة؟ أو ماذا عن الفريق الخارجي المبدع الذي ساعدك في إنشاء نظام كتابي في المواد المطبوعة حققت خمسة أو سبعة من أكبر النجاحات على مدى الشهور الثمانية عشر الماضية؟ إن هؤلاء ليسوا مجرد موردين، بل هم *أعلى موردين في القمة* – أناس أضافوا قيمة هامة للعمليات في شركتك – وكل فرد سوف يجني الثمار بفضل الانتماء لصانعي القرار في الإدارة العليا بالشركة بما فيهم أنت.



إدارة الصراعات في العمل

"كلا البتة"

"ماذا، هل تمزح؟"

"جي، لم أعلم بهذا الأمر"

"دعنا نحاول بطريقة أخرى"

"هل فكرت في ....؟"

بالرغم من اختلاف هذه الجمل عن بعضها البعض، إلا أنها تدل على بداية موقف صراعي. ففي كل حالة يعبر المتكلم بدرجات متفاوتة من المباشرة في الحديث عن عدم الارتياح إلى حد ما إزاء سلوك أو عمل معين. إن المتلقي لهذه الرسالة ربما يختار تحدي عدم الارتياح هذا، وذلك بالعمل مع الشخص الذي وجه هذا النوع من الرسائل (غير المريحة) في إيجاد خيارات جديدة لم يكن قد فكر فيها هذا الشخص أو بالرضوخ إلى تحديات الشخص الآخر. مهما يصدر من تصرف من الجانبين، فسيعد رد فعل لموقف تتصارع فيه وجهتا نظر.

إن القدرة على التعامل مع المواقف التي يحتدم فيها الصراع، هو من بين أهم المهارات الحيوية في عالم التجارة. بعض من هذه الصراعات يكون علنيا وبعضها يكون في صورة ضيقة، والبعض الآخر قد يمتد لفترة من الوقت قد تكون شهورا أو أعواما. ولكن ... لابد أن نوجه اهتمامنا لها بطريقة أو بأخرى.

في هذا الفصل ستتعلم بعض الطرق الأكثر تأثيراً لتناول صراعات العمل بشكل مؤثر وبطريقة تعطي نتائج إيجابية مُشجعة، وتمنعنا من الدخول في دوائر ضياع الجهد والتي تبدو كدخول الناس "في دوائر مفرغة".

عشر خطوات للحصول على إدارة بارعة للصراع اليومي:

١- *تجنب النتائج التي تؤدي إلى فقدان مكاسب قد حصلت عليها.* المُدراء الممتازون هم الذين يعرفون أن أكثر الحلول الخلاقة لاتأتي فقط من محاولات إثبات مَنْ يكون على صواب أو مَنْ على خطأ، ولكن تأتي من الطرق الخلاقة لمواجهة المواقف التي تتواجه فيها الأفكار والأشخاص. إن رفيقك الذي تختلف معه سيكون مؤهلاً لرؤية خيارات وأفكار جديدة إذا لم يكن ذكاؤه وتقديره الذاتي للأمور ليسا محلاً للجدال والاختلاف. هذا يعني التركيز على الشخص ("لقد أخبرتني أن أرقام جونسون ستكون أعلى من ذلك") وليس على الحدث ("ماذا لو فكرت في إيجاد طريقة تجعل بها الأرقام تقترب من أرقام الميزانية التي أقررناها").

٢- *احترم شخصية رفيقك الذي تختلف معه.* يمكنك فعل ذلك بنسب قليلة ذلك أن الأمر يشبه استقطاب لتفاعل ما مع شخص آخر، وذلك لن يتم دون إقحام نفسك داخل أموره الشخصية التافهة. إن المساحة والمدى الشخصي يتسع بمقدار ١٨ بوصة على الأقل حول جسد الشخص وموافقته، هذه القاعدة تنطبق عليك حتى ولو كنت ترأس هذا الشخص. على أية حال بالرغم من أهمية هذا الأمر الذي مازال تحت المناقشة إلا أنك ستتسبب في امتعاض وردود فعل كيميائية لايمكن تجاهلها (مصدرها استجابات حادة متوارثة في جنسنا البشرى) إذا تجاوزت قاعدة الـ ١٨ بوصة. عليك أن تكبح رغبتك في الاتكاء على مكتب الموظف أو الطواف خلفه، وذلك بإقحام دليل مكتوب إلى شئ مقروء داخل الخلاف وذلك عن طريق "اقتحام المدى". هذه الطرق سوف تحث على ردود الفعل الدفاعية

وليس على تفكير واضح حول دور الناس الذين تحاول الاتصال بهم. (إن قضايا المدى الشخصي هي واحدة من أكثر العوامل شيوعا ونشاطا مألوفا خلف علاقات محل العمل وتتميز بعداء طويل الأمد).

٣- *لاحظ مراقبة اتصالك*. إن عمل مراقبة مستمرة للاتصال خلال الأزمات يعد علامة على تحدي مقنع مثل اعتدائك على المدى البدني للشخص. إذا كنت قد تعودت على الإبقاء على تركيز الشخص الآخر خلال المحادثات، فمن الممكن إرسال رسائل لم تكن تنويها إلى حد ما، وأن تستقطب التغيرات بشكل غير ضروري. دع الشخص الآخر يلتقط أنفاسه عن طريق النظر إلى بعيد من وقت لآخر. إذا اجتمعت بشخص آخر يبدو عليه نية التحديق فيك، يمكنك أن تساعد في تقليل احتمال صراع وشيك عن طريق رفع حاجب عينك قليلا، الابتسام بطريقة غير مهددة، والنظر إلى مكان بعيد. بهذه الكلمات يمكنك إبلاغ الرسالة "أعرف ماتقوم بفعله، ولكنني لا أشعر بالرغبة في الدخول في خصام معك الآن، دعنا نجد طريقة أخرى للحديث عن ذلك".

٤- *لاتحسب الأمور المتعلقة بالأنا والغرور أمور رضا وقناعة*. إن الغرور والسيطرة تستغرق انتباه العديد من الناس (وخاصة رؤساء العمل). الصراعات عند هؤلاء تتركز على قضايا مثل من يحصل على مكافأة، من يتولى السلطة، من سيتولى الاستشارة مع من أو خلافات أخرى لاتفيد في فعل شئ ما تجاه مبادرة معينة. إذا وجدت نفسك تتعامل مع شخص يعتبر الغرور والسيطرة أساسيين عنده فسل نفسك هذه الأسئلة: هل يعنيه حقا من يمتلك زمام الأمور؟ هل أسمح لهذا الشخص أن يحصل على الدور القيادي الذي يطرح إليه — ومازال يقدم مبادرات باتجاه نتائج ناجحة؟ وأخيرا هل أستطيع أن أجد طريقة أرضي بها حاجة هذا الشخص إلى السيطرة وأستطيع حل المشكلة بنجاح، وذلك بطلب الإرشاد والملاحظة منه أو بالأحرى عن طريق طلب القول الفصل في الأمر؟ في كثير من المواقف، يعد التخلي عن السيطرة *المباشرة* مع رفيقك

المختلف معه تحولاً لسيطرة *غير مباشرة* على الأمور (وفي كثير من الحالات مؤثرة) لصالحك.

٥- *عليك بالتعرف على ماهية المعارضة السليمة.* كشفت ديبوراه تانين في كتابها، أن العديد من الأزمات التي تفرض نفسها على بعض أعضاء الفريق، هي في الواقع مجهود كبير لاختبار مميزات وعيوب فكرة معينة لاتزال قيد البحث. إن هذه الطريقة من المعارضة التي كشفت عنها تانين كأداة تحليلية مألوفة لدى الرجال عنها عند النساء، تتطلب من الشخص الذي يتبنى أو يؤيد فكرة أن يدافع عنها من كل الاتجاهات. ذلك الأمر يمكن أن يجلب شعوراً بمحاكم التفتيش. إذا لم تندمج مع هذه العملية أو حاذرت من تفاعل يجعلك تعقد تشابهاً واضحاً بالهجوم الشخصي. ففي هذه الحالة الخبرة تفرض عليك أن تسأل نفسك بعض الأسئلة. من المهم جداً أن تعي أن عملية المعارضة السليمة هي طريقة مقبولة على مستوى واسع حتى ولو كانت ذات أثر سيئ لتسببها في منع العديد من النساء من تقديم أفكارهم أو الدفاع عنها. إن المعارضة تمثل في بعض الشركات طريقة أساسية لتخطيط وتقييم الخيارات! إذا عملت لهذه الإدارة فقد يكون عليك تعلم التمييز بين عملية الدفاع عن فكرة وعملية الدفاع عن نفسك – حتى لو اتضح أن هاتين الطريقتين متشابهتان في الأوقات التي تؤمن فيها بصحة الأسئلة. إن الاستجابة بطريقة عدائية أو تخاصمية حيال هذه المعارضة ليست الطريقة المُثلى للنهوض بوظيفتك.

٦- *لاتهتم مُطلقاً بقول الناس الحقيقة أو بقولهم غير ذلك.* على الأقل إذا لم يكن هناك أمر هام. إن معظم البشر يتوقعون الحقيقة من أولئك الواجب التعامل معهم، ولكنهم يحجبون هذه الحقيقة بأنفسهم. إن التركيز على أن رفيقي في الحوار يخدعني أم لا، يعمل على غلق قنوات الاتصال، ويعمل كذلك على رمي الشخص الآخر والتشهير بأمانته بغير داعي، وكذلك يضيع الجهد الذي كان يمكن أن يُبذل في اتجاهات أخرى أكثر إنتاجاً.

هذا المبدأ يحتل أهمية خاصة للأخذ في الحسبان. إذا كانت الاستجابة للشخص الآخر مسؤولة عن فقدك لهذا الشخص بعد صراع طويل. إذا كنت قد وقعت في خطأ إرهاب الناس بالصياح وعبوس الوجه كي تحصل منهم على الإجابة التي تريدها لاتلتف حولهم وتتسبب في تزييفهم للأشياء. إن إظهار قوة شخصيتنا في بعض الأحيان تكون مسؤولة عن إثارة ردود أفعال لم يكن يريدون إظهارها. إنها مشكلتنا نحن وليست مشكلتهم في أغلب الحالات.

٧- *عليك بالتأكيد على مجموع القدرات العقلية لفريق عملك، أو للحصول على نتيجة أفضل. عليك أن تأخذ في حسبانك قدرات الشخص الذي تتعامل معه عند وضع الأسئلة أو طرح القضايا*. إذا كنت المقاتل المنفرد ووقعت في خلاف مع قائد التشجيع، فهناك طريقة شائعة محتملة ممكن أن تستخدم مواهبك فيها. كلاكما قد أظهر مقدرة التدريب في وقت قياسي، وكلاكما قد أظهر انجذابا قويا لفكرة التركيز على قضايا "حساسية الوقت" أولا ثم إلى "التفاصيل الهامشية" ثانيا. لابد من فعل كل هذه الأشياء عند تقييمك لشريكك في الحوار، وعليكما أن تسلكا هذا المسلك: "ركز على موعد نهائي تلتزمان به، أو اعتبر أن الموعد النهائي لشريكك في الحوار هو موعدك أنت. أنت في حاجة كذلك إلى إثارة الأسئلة والاقتراحات حسب المقدرة العقلية التي ينبع منها فكر الشخص الآخر ــ مثل، سؤالك للقناص عن ماهي المشاكل المحتملة التي يراها عند تناوله لمشكلة معينة. إن الإجراء البسيط بتوجيه السؤال بطريقة تسمح لشريكك في الحوار أن يُطلق العنان لمقدرته العقلية الأساسية سيساعد على تقليل الآثار السلبية المحتملة للصراع.

٨- *عليك الانتباه إلى لغة الجسد أكثر من المُحتوى اللفظي*. هناك العديد من حلقات الاتصال غير البناءة والتي بدأت بفشل الشخص في تبني طريقة معينة لإيضاح إشاراته الجسمانية. لاتحول انتباهك إلى الكلمات، إذا حاول الشخص الذي تتحدث معه إرسال إشارات جسمانية تظهر بوضوح أن هذه الطريقة التي

تتناولها لم تُنجز، عُد وحاول أن تجد طريقة أخرى للتعامل مع القضية التي بين يديك.

٩- *لاتقع في فخ جنون الشك والارتياب.* عندما تنشأ العداءات ونفترض السوء في تعاملنا مع الناس فنحن بطبيعة الحال نوقف تقدم الصلات، ونجعل من تقدمنا الملموس باتجاه خطوات متبادلة مقبولة يسير بشكل صعب. إن سلوكك العقلاني باتجاه الشخص الذي تتعامل معه هو بالفعل شئ مدروس. تأكد من أن طريقتك التي تتعامل بها مع الشخص، والتي تفكر بها معه لن تنقص من جهودك في إيجاد حلول تعمل لصالحكما معاً.

١٠- *تجنب مقارنة الشخص الذي تحاوره بشخص آخر يفهم ماتقصده بالكامل. عليك* أن تُنفذ الأفكار بفاعلية وتديرها بكفاءة. فكل منا يمتلك طاقات متفردة، عند استقبالنا لرسائل غامضة أو واضحة لانستطيع أن نُقدر المستويات التي وضعت عن طريق شخص آخر، هنا نحن أشبه بالرافضين لبقية مايقوله الشخص الآخر. وحتى انطباعات الناس عن الرسائل البريئة سوف تأخذنا إلى مشاكل متعددة، ونقع في مخاطرة سوء التفسير، ونوجد صراعاً لسنا في حاجة إليه. إذا كنت في حاجة إلى تقليل حجم الخصومة قلِّل من احتمالات استيعاب الشريك في الحوار لما تقوله على أساس أنه هجوم شخصي عليه، وشجع المبادرة الفردية، واهتم بشؤون الشخص الذي تتحدث إليه.

حل المشاكل قبل أن تخرج عن الأيدي:

طريقة مقاسمة الأزمة

أحد أفضل الطرق لمعالجة موقف صراعي هو أن نسرع في إيضاح الأمر كتحد مشترك أكثر منه معركة رغبات. إليك خمس طرق لعمل جولة نهائية للقضاء على التحويلات غير المنتجة وذلك بالتأكيد على بعض الأوجه للموقف الذي تواجهه أنت ومن تتحدث إليه:

- *عليك بنسيان المواقف الشخصية الماضية والتركيز على الحقائق التي تواجهها.* سيكون أمراً صعباً أن تجعل شريكك في الحوار يُغير من شخصيته، ولذلك لاتحاول. بدلاً من أن تهتم بـ "إن مافعلته قد أثار حفيظتي" – وهو أمر لايمكن حله عن تراض – عليك أن تضع في اعتبارك التأكيد على النقاط التالية:

- عند *محاولتك التركيز على مشكلة عامة يُشاركك فيها **المقاتل المنفرد** أكّد* على *موعد نهائي يجب الالتزام به منكما معاً.* لابد أن تُظهر رغبتك، وكذلك المقاتل المنفرد في حل المشكلة الحالية، وبذلك يستطيع كل منكما العودة إلى العمل. (إن القدرة على الرجوع إلى العمل يعني الكثير في عالم المقاتل المنفرد).

- عند *محاولتك التركيز على مشكلة عامة يُشاركك فيها **القنّاص**. أكّد على أنها تعتمد بشكل كبير على الاثنين اللذين تعمل معهما، وذلك كي توضح الأخطاء الكبيرة المحتملة.* تقدم بتوجيه النقد غير المباشر إلى أي مسألة متنازع عليها، وأن تسند النتائج إلى القنّاص ليقوم بعملية التحليل النهائي. كما بينّا باستمرار، إن أحد أفضل الطرق لحل المشاكل مع القنّاص هو أن تعطيه بعضاً منها لتصحيحها.

- عند *محاولتك التركيز على مشكلة عامة يشاركك فيها **الأستاذ**.* أكّد على رغبتك في العمل مع الأستاذ كي تتبع إجراءات منظمة. أظهر للعيان أنك والأستاذ تشتركان في الاهتمام بدفع نواحي العمل بتجانس، وهو أمر يتناقله الناس فيما بينهم مما يدفعهم إلى اتباعه، عليك بفحص الأشياء للتأكد من جودتها قبل بداية أي مبادرات غير مدروسة.

- عند *محاولتك التركيز على مشكلة عامة يشاركك فيها **قائد التشجيع**. أكّد على أهمية الموعد النهائي قريب الحدوث، وأوضح أنك تنتوي أن تتبع قيادة قائد التشجيع لتحقيق الهدف معه. أو بيِّن بعض التحديات المشتركة الأخرى التي تبدو شبيهة بمساعدتك في وضع الأشياء الشخصي مكانها الصحيح.* اتخذ زمام القيادة عن طريق تقديم تطوير لبدائل جديدة. إن العمل من خلال المنظور "نحن" وليس من خلال المنظور "أنا" أو "أنت" يُعد أفضل مايُراهن عليه.

"حسنا مهما ساءت الأمور، نريد أن نجد طريقة نسلم بها هذه العينـات إلى السيد بوربرتسون بحلول يوم الثلاثاء. عندي طريقتين نستطيع أن نطرحهما كالآتي: أستطيع أن أستدعي أليس من قسم الإنتاج وأسألها عما إذا كانت هناك طريقة تستطيع بها أن تجمع لنا عينتين من لا شئ. هي مدينة لي بواحدة من صنيع أسديته لها الأسبوع الماضي. نستطيع كذلك أن نوقف بعض الناس عن العمل في مشروع "بل بورد" ونطلب منهم أن يعملوا لمدة ساعة أو ساعتين من أجلنا. هل تستطيع التفكير في أي أفكار أخرى أم أن واحدة منهما قد تناسبك للأخذ بها؟".

حل المشاكل قبل أن تخرج عن الأيدي:

طريقة الطرف الثالث

هناك طريقة أخرى تستطيع أن تأخذ بها عندما تجد نفسك متورطا في موقف غير منتج لايبدو أنه سيتم حله من تلقاء نفسه دون جهد خاص، وهي عبارة عن اقتراح بالدعوة إلى طرف محايد بإدخال بيانات زميل آخر (وليس رئيسا)، ستكون مؤهلا للخروج من هذه الورطة. إليك الآن أربع أفكار لإقناع الشخص الذي تتحدث له بمميزات هذه الخطوة:

- عند محاولتك *إقناع المقاتل المنفرد بمميزات ترك الطرف الثالث، يراجع الموقف ويقوم بإجراء التأكيدات*. أكد على أنه بالرغم من أن الأمر لازال تحت الدراسة إلا أنكما لديكما المقدرة على التركيز على الأعمال التي تتابعها.

- *عند محاولتك إقناع القناص بمميزات ترك الطرف الثالث يراجع الموقف ويقوم بإجراء التأكيدات*. قم بإيضاح بأن هذا الشخص ربما يقلل من الأخطاء التي غفلت عنها أنت والقناص.

- عند محاولتك *إقناع الأستاذ* بمميزات ترك الطرف الثالث *يراجع الموقف، ويقوم بإجراء إعادة التأكيد*. أكد على أي خبرة في التعامل مع المواقف المشابهة التي يمتلكها الطرف الثالث (يتجه الأساتذة إلى التفاعل بشكل طيب مع الخيارات التي تسمح لهم بتقليل إمكانية دخول أراضي مجهولة).
- عند محاولتك *إقناع قائد التشجيع* بمميزات ترك الطرف الثالث *يراجع الموقف ويقوم بإجراء التأكيدات*. أكد على موضوعية الشخص الذي تدعوه، وقم بالإيضاح أن قائد التشجيع ستتوفر له الفرصة في تحديد أولوياته على أساس المواجهة وجها لوجه. (ربما ستكون في حاجة إلى منح قائد التشجيع حق الاعتراض مرتين قبل أن تصل إلى طرف ثالث مرضى).

حل المشاكل قبل أن تخرج عن الأيدي:

الفصل - ثم متابعة مؤيدي الطريقة

هذه الطريقة بديعة وبسيطة. أحيانا ستجد نفسك متعرضا لموقف يقوم فيه الشريك الذي تتحاور معه بإظهار عواطف زائدة أكثر مما يتطلب الموقف. في هذه الحالة، ستكون هناك فرصة سانحة لإرباك الشخص الذي تتحدث إليه، أو تقوم مستويات الضغط العليا بتصوير المسألة بطريقة غير موضوعية. أحيانا ستكون مهيأ لتسأل أسئلة توجه الشخص إلى اتجاهات أخرى أكثر فاعلية وأحيانا أخرى لن تكون مهيأ لذلك. عند مواجهتك لأي من المواقف السابقة عليك أن تأخذ هذه الخيارات في الاعتبار.

- *الفصل*. لاتشغل بالك بمن على صواب ومن على خطأ، لاتقلق بشأن ماهو حقيقي وماهو غير ذلك. فهذه المسائل لن تساعدك في تحريك النقاش باتجاه نغمة حضارية. عليك ببساطة أن تخلع نفسك من الموقف بلباقة. افعل ذلك دون الوقوع في شرك إحساسك بالرغبة في الحصول على الكلمة النهائية، أو ضع أي تعليقات

خطابية عن السلوك الذي كشف عن شريكك في الحوار. تذكر أن كلمة "الفصل" الآن لاتعني نفس المعنى الذي تُعبر عنه إسقاط المسألة على الدوام. إن هدفك هو المتابعة في الوقت المناسب بعد ذلك، وفي لحظة ستجد علامة على نشوء صورة أفضل للعقل. لن يضر بقضيتك أن تبدأ في متابعة التحولَ عن طريق التنويه عن بعض أشياء قد اكتشفتها، بعد بعض التفكير، لكي تكون على صواب عندما تتعرض لنقد شخص من الأشخاص في آخر مرة. هذا نوع من التنوع لتكرار الرسالة لكي تثبت أنك أصغيت إليها. هذه الطريقة التي نوقشت لاحقاً، تستحق أن تأخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع أي موقف صراعي.

- *عند العودة إلى منطقة من الصراع المحتمل مع المقاتل المنفرد.* قم بإيضاح أنك لاتحتاج مزيداً من الوقت. حدّد بسرعة وبطريقة مُهذبة ثلاثة خيارات لحل المشكلة التي تواجهانها سوياً. واستفسر عما إذا كانت هناك طرق لم تأخذها في الحُسبان وتستوجب النقاش. *لاتعطي أي إشارة للحادثة الماضية حيث أبدى هذا الشخص تحكماً في عواطفه أقل من المطلوب.*

- *عند العودة إلى منطقة من الصراع المحتمل مع القنّاص.* حدّد مساراً لطريقتك في حل المشكلة طوال الفترة الماضية. إذا تمكنت من فعل ذلك عليك قول هذه الكلمات "لقد ارتكبت خطأً" أو تنويعات أخرى تدور حول هذا المعنى. فهذا سوف يُكسبك انتباهاً واهتماماً من القنّاص. تحرك بسرعة كي تُحدد ماتريد أن تفعله. ثم استفسر عما إذا كانت هناك طرق لم تأخذها في الحُسبان، وتستوجب النقاش. *لا تُعط أي إشارة للحادثة الماضية حيث أبدى هذا الشخص تحكماً أقل من المطلوب في عواطفه.*

- *عند العودة إلى منطقة من الصراع المحتمل مع الأستاذ، اذكر موقفاً مُشابهاً من الماضي يؤيد وجهة نظرك.* قم بإيضاح أن مااقترحته يُشبه بشكل كبير حالة أخرى أعطت نتيجة حسنة، ثم أوجز مايدور بخلدك، واستفسر عما إذا كان الأستاذ لديه

اقتراحات بديلة يمكن الأخذ بها. *لا تُعطِ أي إشارة للحادثة الماضية حيث أبدى هذا الشخص تحكماً أقل من المطلوب في عواطفه.*

- *عند العودة إلى نقطة الصراع مع قائد التشجيع، حاول أن تجد طريقة تدع فيها قائد التشجيع يقوم بالتحدث لفترة طويلة أثناء الحوار.* (عادةً، لن يكون هذا صعباً) ربما يكون لديك الرغبة في تقديم اقتراح، ولكن قم بإيضاح أن لديك تحفظاً كبيراً على جانب معين من المشكلة التي تواجهانها سوياً. هذه ليست دعوة للحصول على خبرة فنية، ولكنها فرصة للسماح لقائد التشجيع أن يؤدي مايستطيع فعله بكفاءة. وجّه الناس باتجاه مُعين. ربما ستكون مؤهلاً لحل الصراع، إذا سُنِحَت الفرصة لقائد التشجيع ليُلقي نظرة موضوعية على الموقف، وكذلك إذا سنحت له ليتبوء الدور القيادي في إدخال التحسينات على طريقتك. *لا تُعطِ أي إشارة للحادثة الماضية حيث أبدى هذا الشخص تحكماً أقل من المطلوب في عواطفه.*

إدارة الصراع مع الرؤساء في العمل

هناك طُرق مُحددة للتحكم في اللحظات الصعبة التي تواجهها عندما تقدم تقريراً إلى مجموعة المقاتل المنفرد أو القنّاص أو الأستاذ أو قائد التشجيع، وهذه الطرق قد تم مناقشتها في الفصل الخامس. ربما يكون لديك الرغبة في مراجعته. إليك الآن خمسة اقتراحات احتياطية للتحكم في الصراع مع الرئيس وآمل أن تساعدك.

- *حدّد حالة الشخص العاطفية أولاً، ثم "حقائق الموضوع ثانياً".* عليك ألا يفوتك الانتباه إلى قوة هذه الجمل مثل "أنت على صواب تام"، كان يجب ألا يحدث. أستطيع أن أُقدّر مدى إحباطك. عند إدراكك للمسائل العاطفية الحالية، فأنت بذلك تُمهد الطريق لمناقشة أكثر تعقلاً وثراءً.

- *لاتُكرر مايعرفه رئيسك بالفعل.* بعض الاجتماعات الثنائية مع الرؤساء تكون مهولة إلى حد كبير، ولكن ليس من المعقول أن أُكرر نفس الحقائق مراراً وتكراراً

كما لو كانت جزءاً من اعتقاد راسخ قد ينأى بك عن صلب الموضوع. (نفس النقطة يتم مضاعفتها للدفاع) حاول أن تضع خيارات جديدة للمراجعة، إذا أدركت أن كل خيار قد توصلت إليه سوف يزيد من سوء الصراع، فإن الصمت في هذه الحالة هو الخيار الأفضل عن ترديدك لنفس الخيار بشكل متكرر.

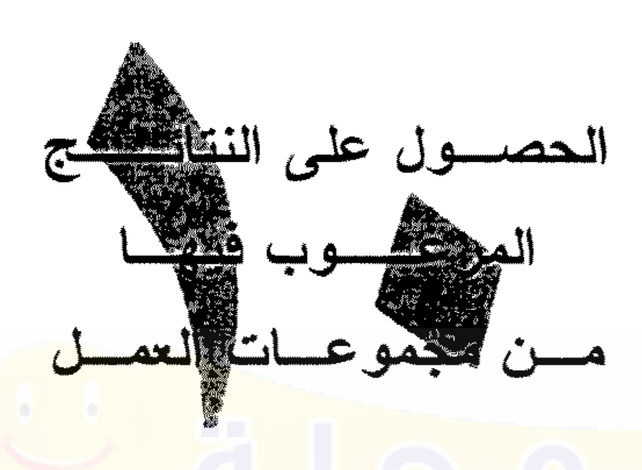
- *انتبه إلى "عدم الاستحالة"*. هناك العديد من الأسباب لايتم التركيز عليها خلال التعامل اليومي مع الرئيس في العمل بحجة أنها مستحيلة. عندما تجد أنك ورئيسك على وشك الصراع، فإن الاستغناء عن أفكاره بحجة أنها غير فعالة يُعد بمثابة دعوة إلى استقطاب أكبر لا داعي له. بدلاً من أن تُخبر مديرك أن هذا الشيء لاتستطيع فعله، عليك أن تُعبر عن رأيك في المواقف الصعبة حول إمكانية النجاح فيه ثم تُصمم على بذل قصارى جهدك، وكذلك تقوم بعمل متابعة دورية في شكل تقرير عن الوضع الحالي.
- *صرِّح برسالة رئيسك قبل أن تقوم بالإدلاء بأفكارك*. إن أداة الاتصال الرئيسية تستحق التذكير وخاصة في أي موقف صراعي، ولكن تبدو أهميتها بشكل عملي في أخذها في الاعتبار عندما تجد نفسك في جدال مع رئيسك.
- *اخترق العقبات التي تُسمى "إما" حتى لو لم يطلب منك الرئيس ذلك*. أحياناً سيركز رئيسك بشكل مُكثف على اختيار أفضل الخيارات غير السارة. في هذه المواقف، يمكنك أن تساعد في جعل الموقف يبدو أفضل من ذلك وليس بالانتظار حتى يطلب منك الإدلاء بخيار ثالث أو رابع. إنها طبيعة بشرية أن نُركز على كتابة النتائج، اعتبر أن هذا جزءاً من دورك لِلَفْت الانتباه إليهم عند رؤيتهم، حتى لو لم يكن رئيسك في مزاج نفسي يسمح بابتكار "أفكار جديدة". إذا حددت الطريق الصحيح لحل الورطة التي تواجهها ــ أو للسؤال عن الوقت المناسب لفعل ذلك ــ فسوف تتمكن من حل الصراع في وقت قصير.

التعامل مع مرؤوسين وزملاء دائماً *مايُقحمونك* داخل الصراعات

هناك بعض الناس يرغبون بكل بساطة في بدء المشاجرات. لست في كل الأحوال في موقع يؤهلك من التخلص من هؤلاء أو تجنبهم على الدوام، ولكنك تستطيع أن تُقلل من إمكانية جعل حياتك مليئة بالتعاسة على *الدوام*. ويمكنك أيضاً أن تبذل جهداً في وضع تعليمات للسلوك القويم. إليك الآن بعض الأفكار حول أفضل الطرق للتعامل مع أناس يبدو عليهم أنهم يحيون فقط لإيجاد الصراع:

- *أظهر تفهمك لوجهة نظر الشخص، ووضعه الوظيفي، وإحباطه أو لحالته*. إن السلوك المُعادي لايُعد أحياناً أكثر من دعوة للفت الانتباه. حتى لو قمت بتزييف طريقتك في التقييم العاطفي للعقبات التي يواجهها شريكك في الحوار، من الممكن أن يضعك هذا في مكان يُمكّنك من حل الصراع بنجاح.
- *شجّع الشخص على الحديث، واسأل أسئلة تُساعدك في توضيح النقاط التي يتحدث عنها*. كثير من العداءات المتبادلة تتصاعد حدتها بسبب حرص طرف منها على منع الأخر من الحديث. إن طرح النقاط الرئيسية يُساعد بشكل أكثر تأثيراً في تخفيض نغمة المبادلات الحوارية بين الشخصين. وكذلك الأمر عند الأسئلة غير العدائية مثل ("ما الشيء الذي اكتشفته حول هذه المشكلة؟") كلما بذل شريكك في الحوار جهداً أكثر في التعبير عن وجهة نظره، كلما قل الجهد الذي يستبقيه للهجوم عليك.
- *لاتقف وجهاً لوجه*. إن قُربك منه أو بُعدك عنه أمر هام جداً عند محاولتك تهدئة صراع مُحتدم. قف على بُعد ثلاثة أقدام على الأقل من الشخص الذي تتحدث إليه، وقف بزاوية وليس وجهاً لوجه.
- *إذا كنت تتعامل مع شخص أدمن مقاطعة مَنْ يتحدث إليهم، أوقف الحديث فوراً*. دع هذا التصرف الأخرق في الحوار يبدو كعلامة على عدم رغبتك في مداراة مقاطعته لك.

- *خطِّط بانتظام*. إن الثقة والحديث المُتزن والنظرات الصافية المتسامحة ستساعدك أكثر من أي حديث آخر قررت أن تقوله في هذا الموقف. الكلمات التي تختارها لها أهميتها، ولكن الإشارات البدنية التي تُرسلها ستؤدي وظيفة أفضل لترك الشخص الآخر يعلم أنك غير مُجبر على تقمص غير الحقيقة.
- *ضع حدوداً ذكية*. افعل أشياءً تبدو خارجة عن إرادتك. لست مُضطراً للحديث مع زميل أو مرؤوس يستخدم لغة متجاوزة فيها إهانة لك، أو يُبدي إشارات تدل على تصرف عنيف. تحدث بهدوء وبرود ثم عاود إلى رفع نبرة الكلام مرة أخرى بالتهديد بالفصل للموظف الذي تتحدث معه إذا أصر على تكرار هذا السلوك غير الملائم.



الحصول على النتائج المرغوب فيها من مجموعات العمل

في هذا الفصل، سنلقي نظرة على بعض من أفضل الطرق لجمع التقنيات المتعددة التي قرأت كثيرا عنها وتطبيقها في معاملاتك مع المجموعات. وسنقوم باختبار عدد من الطرق التي تمكنك من تعديل أفكارك للحصول على المزيد من الانتباه والاهتمام عند تقديم العرض أمام أكثر من شخص واحد.

وإذا كان لك دور قيادي في المجموعة، وكان لديك شيء هام تريد قوله عن توزيع مهام المجموعة على أشخاص معينين، فاقرأ الأجزاء الأخيرة في هذا الفصل للتعرف على الأفكار الخاصة بأفضل طريقة للاستفادة من نقاط القوة لكل عضو.

وإذا كان دورك غير قيادي في المجموعة، ومهمتك هي تنفيذ المهام المفوضة إليك دون تقديم المعلومات الاستراتيجية، فعليك أن تهتم بالأفكار العشر هذه لتنسيق العمل مع الآخرين يوما بيوم.

عشر أفكار مفيدة لجعل القوى المحركة لمجموعة العمل في صالحك

١- *ابحث عن طريقة ما للإشادة بالدافع وراء كل سؤال يقوم شخص ما بتوجيهه لك.* والفكرة هي التخطيط للاستعداد لمواجهة القضايا المعقدة، وأن توضح لباقي أعضاء الفريق مسؤوليتك عما تقوم به. ولايعني ذلك أنه يتعين عليك أن تكون في الجبهة المهاجمة، ابحث عن شئ جدير بالإشادة - في حالة رغبتك في الحصول على جميع المعلومات الممكنة - بسؤال قام شخص ما بتوجيهه لك. وستدعم موقفك في المجموعة إذا ماستطعت أن تبلغهم الرسالة بأنك لست الشخص الذي يتجنب مناقشة القضايا.

٢- *عليك بالإسراع في فض المنازعات.* في حالة حدوث نزاع أو سوء فهم بين أعضاء مجموعة العمل، فلا تتردد في محاولة الإصلاح بينهم. إذا اشتبك زميلان أو أكثر في جدال طويل دون الوصول إلى نهاية للجدال، وإذا كان اقتراحك هو أن يناقش الزميلان الأمر فيما بينهما، وأن تواصل مجموعة العمل مناقشة الأمور الأكثر أهمية فسيساعد ذلك على زيادة تماسك المجموعة، وكذلك زيادة إنتاجها.

٣- *امدح الجهود التي يبذلها الزملاء أمام الجميع في حالة وجود داع لذلك.* إن التدعيم الجماعي يعد حافزا قويا إذا اكتشفت أحد المواقف التي تتطلب الإشادة بمساهمة شخص ما، وقمت بالإشارة إلى عدم حدوث ذلك فستساعد على زيادة التعاون، ودعم موقفك عن طريق جذب الانتباه إلى إنجازات الفرد في الوقت المناسب.

٤- *لاتجعل تركيزك منصبا على إلقاء اللوم عند حدوث المشاكل.* إذا كان المدح أمام الجميع من الأمور التي تفيد كثيرا في اكتساب الفرد الذي يتم مدحه أمام الجميع لاحترام الذات، فإن الانتقاد أمام الجميع يؤدي إلى الانخفاض الشديد في الإنتاج. وحتى في حالة توجيه اللوم غير المباشر مع عدم التصريح بالاسم وإلقاء محاضرة "الدروس المستفادة من هذا الموقف"، فإن ذلك سيكون محبطا

بالنسبة للشخص الذي يتم انتقاده بطريق غير مباشر حيث تقل ثقته بالنفس. (وضع في اعتبارك أن بعض أعضاء الفريق الأكثر سخرية في مجموعتك قد يقومون باستغلال هذه الفرصة لتسوية الأحقاد الشخصية دون ظهور هجومهم المباشر). وإذا لاحظت تركيز الزملاء في مجموعة العمل على زلة عضوٍ ما، وإذا استغرق ذلك الكثير من الوقت وكان بطريقة غير بناءة، فقم بالمبادرة، وحاول تغيير اتجاه الحوار للتحدث عن شئ إيجابي خاص بأداء هذا العضو.

٥- *الرفض اللبق لمحاولات أحد الزملاء إلقاء مسؤولية العمل عليك خلال اجتماع فريق العمل.* في بعض الحالات تبدو اجتماعات فريق العمل وكأنها فرصة لإلقاء مسؤولية العمل على شخص آخر. والفكرة هي أنك إذا كنت عضوا حقيقيا من أعضاء الفريق، فلن تعمل على تحطيم معنويات فريق العمل برفض تولى عمل يقع تحت مسؤولية فرد آخر في فريق العمل. قم بمعالجة هذا الموقف بلباقة، وكن حازما فيما يتعلق بحدودك الشخصية، ولاتجعل الصمت دليلا على الموافقة، ويمكنك تنفيذ ذلك بقول شئ مثل "شيلى، كنت أود أن أساعدك في مشروعك، ولكنني في الواقع مشغول للغاية فلن أستطيع أن أعطي الاهتمام اللازم لمشروعك. فمعذرة، أرى أنه يتعين عليك البحث عن طريقة أخرى لمعالجة ذلك".

٦- *لاتجعل الغرور يتملكك.* إن الدرجة العلمية التي وصلت إليها أو عدد الشهادات التي حصلت عليها، أو عدد السنوات التي قضيتها في العمل، لايجب أن تكون سببا في جعل الغرور يسيطر عليك. وإذا كنت عضوا من فريق العمل المنقسم إلى مجموعات على المدى القصير أو البعيد، فيجب أن يكون تعاملك مع زملائك قائما على أساس الاحترام الوظيفي والشعور الودي تجاه الآخرين. إن بيئة العمل تتطلب اليوم الأشخاص القادرين على العمل بمرونة وانسجام مع الآخرين، وهو مايعني القبول و(الإشادة) بالأفكار الجيدة، أيا كان مقترح هذه الأفكار.

٧- *كن مُعتدلاً عند تبادل الآراء ومناقشتها.* ويعني ذلك الوصول إلى الاعتدال بحيث لايطغى صوتك على الجميع، ولاتظل صامتاً دون المشاركة في الحوار. فإذا تحدثت أكثر مما ينبغي فإن ذلك يعني وصول رسالة للمشاركين بأنك تريد أن تسود أو تقود الاجتماع. وإذا كان حديثك قليلاً فسيؤخذ عنك الانطباع بأنك لاتأخذ نصيبك المناسب من المشاركة.

٨- *اسأل عن الوقت المُحدد للاجتماع قبل بدايته، ثم اذكر وقت نهاية الاجتماع المقرر في الدقائق الأخيرة من الاجتماع.* عند بداية الاجتماع، يُفضل أن تقوم بالسؤال عن الوقت المتوقع للاجتماع. ولكن إذا جعلت هذا السؤال هو الفكرة المسيطرة عليك في حديثك أثناء الجلسة، فسينتج عن ذلك استياء الأساتذة والقناصة في العمل. وقد تذكر أن أعضاء الفريق يكرهون استبعاد أي مجهود خاص بتعقب المشاكل أو تعديل الأنظمة والإجراءات. لاتطلب منهم عرض الأمور المتعلقة بجودة الإنتاج "بأسلوب موجز" إلا في حالة اقتراب الاجتماع من نهايته. تجنب إخبار زميل لك بأنه لايوجد الوقت الكافي لكي تناقش المجموعة موضوع ما متعلق بجودة الإنتاج إلا إذا كانت لك صفة رسمية في الاجتماع.

٩- *احترم رغبة الزميل في مغادرة الاجتماع في الوقت المحدد لنهايته.* لاتحاول أن تقوم بمد وقت الاجتماع ليتعدى الوقت المحدد له إلا إذا كانت لك صفة رسمية بالتحكم في وقت المناقشة. وبالنسبة للمقاتلين المنفردين وقادة التشجيع في مجموعتك كما تتذكر، فإنهم يهتمون بمناقشة الموضوعات الهامة بطريقة محكمة. وتكون عندهم مناقشة المشاكل السابقة أو المتوقع حدوثها أو التي قد أو ربما تحدث أشبه بالشيء المحرم. ويهتم هؤلاء الأعضاء بتحديات الحاضر. فعليك الاعتراف بالتزاماتهم واحترام رغباتهم عند الوصول إلى الوقت المتفق عليه لختام الاجتماع. وإذا لزم الأمر قم بتنظيم الاجتماعات المناسبة بحضور المجموعات الفرعية الصغيرة لاستعراض الأمور الهامة بعد ختام الاجتماع الرئيسي.

١٠- *التزم بجدول الأعمال، وشجّع الآخرين على الالتزام به.* ليس هذا هو الوقت المناسب للأحاديث المطولة التي يقوم بها شخص بمفرده أو التحدث في المواضيع التي ليست على صلة وثيقة بالموضوع الرئيسي للاجتماع. إذا بدأ زميل لك في الابتعاد عن الموضوع الرئيسي، فلتقدم اقتراحك بطريقة لبقة ومختصرة بضرورة استئناف مناقشة الموضوع الرئيسي للاجتماع.

كيف تستفيد من أفكار هذا الكتاب في تكوين مجموعات عمل متعاونة

تولي مؤسسات اليوم اهتماما كبيرا لتكوين مجموعات عمل ذاتية الحركة، متعاونة الأداء، لاتنشغل سوى بتحقيق النتائج المطلوبة منها. إذا كنت أحد أفراد تلك المجموعات، أو مسؤولا عن تكوين إحداها، كيف سيكون في إمكانك الاستفادة من أفكار هذا الكتاب من أجل تحقيق ذلك؟ جزء من إجابتك على هذا السؤال يعتمد على إدراكك للمهام التي يتعين على كل فرد ينتمي للمجموعات العقلية الأربع أن يؤديها، وهذه المجموعات تتمثل في أربعة أنماط شخصية: المقاتل المنفرد، القناص، الأستاذ، وقائد التشجيع.

وكمقدمة موجزة لما يتعين عليك أن تفعله فيما بعد، نقول:

إن أكثر ماتهتم به شخصية المقاتل المنفرد هو صنع أي شئ من لا شئ، والقناص يحل المشاكل ويعيد توجيه الدفة، والأستاذ يخطط الخطط بنفسه ويبحث عن المشاكل العارضة، وقائد التشجيع يبث الحماس ويلهب الهمم لدى باقي أفراد المجموعة لإنجاز العمل في موعده.

بالنسبة لشخصية المقاتل المنفرد داخل المجموعة...

- حدد لهذا الشخص *المشاريع التي يمكنه أن يعمل فيها باستقلالية عن الآخرين.* وأتح له الفرصة في إعلامك بنتائج العمل، وإعلام المجموعة أيضا لكن في

الأوقات المناسبة. وحاول أن تجد طريقة تتيح لهذا العضو العمل دون الحاجة إلى مراجعة مستمرة لأدائه.

- *أكد على الموعد النهائي.* فليس هناك مايضمن لك أن المقاتل المنفرد سوف ينجز دائما العمل في الميعاد الذي حددته له. ولكن أعضاء فريق العمل، بصورة عامة، يميلون إلى أخذ الأمور على محمل الجد، وتقديم أفضل مستوى للأداء لديهم - إذا ركزوا جل انتباههم على أحد المشاريع اللازم الانتهاء منها في ميعاد محدد.

- *تذكر أن المقاتل المنفرد يمكن أن يقدم أفضل مالديه في أنماط العمل التالية:* إعداد مواد مكتوبة أو رسومات توضيحية، إعداد خطط ومفاهيم مبدئية للعمل، تعليم أو تدريب أعضاء الفريق الآخرين (طالما أن الجميع يعرفون مسبقا من هو الذي يتركز عليه الاهتمام)، إصلاح مشروع ضل الطريق (طالما أن الجميع يعرفون من هو المسؤول) ابتكار "أفكار عظيمة"، إجراء بحوث مستقلة ذات نظرة مستقبلية، حل المشاكل، أعمال الهاتف، تحديد الاتجاهات، القيام بأنشطة بيعية وتسويقية.

بالنسبة لشخصية القناص داخل المجموعة...

- حدد *لهذا الشخص المشاريع التي يمكنه العمل فيها باستقلالية عن الآخرين.* أتح له أولا الفرصة لإعلامك بنتائج العمل، وإعلام المجموعة أيضا، لكن في الأوقات المناسبة، وحاول أن تجد طريقة تتيح لهذا العضو العمل دون الحاجة إلى مراجعة مستمرة لأدائه.

- *أكد على الأخطاء التي ترجو من هذا الشخص أن يتتبع مسارها.* ليس هناك مايضمن لك أن القناص سوف يتعرف على كل مشكلة من مجرد الاطلاع على المعلومات التي تمر بها، لكن من المحتمل أن يرى هذا العضو أن مهمته وهي تحقيق جودة الأداء هي بمثابة تحد شخصي، مما قد يشكل حافزا له.

- *تذكر أن القناص قد يقدم أفضل مالديه في أنماط العمل الآتية*: مراجعة المواد المكتوبة والاتفاقات المبرمة لتحري الأخطاء أو الاختلافات عن الصيغة المعمول بها. مراجعة خطط المنتجات والخدمات لتحري أي اختلاف عن معايير الجودة. تقصي الحقائق، حل المشاكل، استكمال أو تأكيد البحوث، الكشف عن العيوب أو الاختلافات في المسائل المنطقية، إعداد الاستراتيجيات لاستغلال نقاط ضعف المنافسين أو الخصوم. تخطيط أي أنشطة قانونية أو تنظيمية أو ذات صلة.

بالنسبة لشخصية الأستاذ داخل المجموعة...

- *حدد المشاريع التي يمكن لهذا العضو أن يعمل فيها بانسجام مع باقي الأفراد*. أتح الفرصة لهذا العضو لكي يتقصى الحقائق، أو يستخلص المعلومات بمنأى عن الباقي إذا لزم الأمر، حاول أن تجد طريقة تتيح لهذا العضو أن يعمل في أغلب أوقات اليوم في ظل وجود تبادل انسيابي للأفكار.

- *أكد على الأخطاء التي ترغب أن يتتبع هذا العضو أثرها و/ أو على المناهج التي تأمل أن يضعها لغيره في المؤسسة*. ليس هناك مايضمن لك أن يتعرف الأستاذ على كل مشكلة بمجرد الاطلاع على المعلومات التي تقدم له، أو أن يكون قادرا على تنفيذ جميع الحلول التي تجتاحها مشاكل أخرى، لكن من المحتمل أن يكون هذا الشخص أكثر قدرة من غيره في الفريق على وضع طرق جديدة وفعالة للعمل معتمدا على خبراته السابقة في العمل مع جماعات.

- *تذكر أن الأستاذ قد يقدم أفضل مالديه في أنماط العمل التالية:* تنفيذ السياسات والإجراءات، إعداد الإرشادات التحريرية والشفهية، إعداد خطط لحالات الطوارئ، تعريف أعضاء آخرين في الفريق بتقنيات حديثة تفرض نفسها هذه الأيام. تقييم الأفكار والمبادرات الجديدة، تولي مسؤولية المناطق الإدارية والتدعيمية، القيام بأنشطة خاصة للتغلب على المشاكل الطارئة (خاصة تلك التي

تحتاج إلى خبرة من أنظمة سابقة وأنظمة بديلة) القيام بمبادرات لتحسين الكفاءة، تولي مهمة التحقيق في الشكاوى والصراعات.

بالنسبة لشخصية قائد التشجيع داخل المجموعة ...

- *حدد لهذا العضو المشاريع التي يمكن أن يعمل فيها بانسجام مع الآخرين.* أتح الفرصة لهذا العضو كي يتقصى الحقائق أو يستخلص المعلومات بمنأى عن باقي الأفراد إذا لزم الأمر، وحاول أن تجد طريقة تسمح لهذا العضو أن يعمل في أغلب أوقات اليوم في ظل تبادل انسيابي للأفكار بينه وبين الآخرين إذا استطعت، اجعل قائد التشجيع مسؤولا عن تلخيص النتائج التي تحققها مجموعة تتألف من فردين أو أكثر.

- *أكد على الموعد النهائي.* فليس هناك مايضمن لك أن يتمكن قائد التشجيع دائما من إنجاز عمله في الموعد المحدد، ولكن أعضاء الفريق جميعهم كقاعدة عامة، يميلون إلى أخذ الأمور على محمل الجد – وتقديم أفضل مالديهم – إذا ركزوا جل انتباههم (وإذا شجعوا الآخرين لتوجيه اهتمامهم) للمشروع الذي يجب أن ينتهي في ميعاد محدد. ويميلون كذلك للاستجابة بصورة فعالة للمهام التي تتطلب توجيه الآخرين، وتنسيق جهود أعضاء آخرين بالفريق، أو عقد مقابلات شخصية أو اجتماعات.

- *تذكر أن قائد التشجيع قد يقدم أفضل مالديه في أنماط العمل التالية:* إدارة المشروع، وتنسيق جهود المجموعة، تنفيذ أولويات المجموعة الواضحة المحددة، القيام بحملات التحفيز والتحسين الذاتي، التحدث أمام الجمهور من العامة، تولي العلاقات العامة وأعمال الترويج، التعليم والنشاطات المتعلقة به، تولي المهام المتعلقة بعقد ندوات، تنشيط المجتمع، تولي النشاطات التي تتضمن إقامة شبكات عمل، والنشاطات التي تهتم برفع الروح المعنوية الداخلية وترابط المجموعة.

أربع أفكار إضافية لمساعدتك على وضع خطة تهدف إلى توسيع قاعدة الدعم

تعديل منهجك في التعامل بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات كل من شخصية المقاتل المنفرد، والقناص، والأستاذ، وقائد التشجيع هو إحدى الطرق التي يمكن من خلالها تسوية الخلافات القائمة بين أعضاء الفريق الذين بالتالي سيستقبلون هذا المنهج بارتياح، وهذه هي الأفكار الأربع:

- *تذكر فائدة إتاحة الفرصة للإدلاء بالآراء.* بمجرد تحديدك للأهداف المطلوب تحقيقها وفقا لخطتك، راقب ماسوف يحدث عندما تعطي *مساحة للمرونة* في وسائل تحقيق تلك الأهداف. على سبيل المثال، اطلب من فريق العمل أن يشارك باقتراح أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)، واكتب كل فكرة تطرأ لك على لوحة أو منضدة الكتابة على الحائط بحيث يراها الجميع. اشتراك أعضاء الفريق في التفكير في "الخطوة التالية"، والتي قد تلجأ فيها إلى استخدام إحدى وسائل التحفيز البصرية كاللوحات القلابة، سوف يزيد من شعورهم بأنهم جزء من هذا العمل.

لاتمل على أعضاء الفريق كل أجزاء الخطة، اترك لهم الفرصة في الإدلاء بآرائهم حول أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف.

- *أظهر امتنانك لمن يقوم بإصلاح أخطاء هامة.* هل سبق وأن أدى تدخل أحد أعضاء الفريق في خطتك إلى منع وقوع كارثة؟ كثير من المدراء لايعبأون بمثل هذه المواقف، فمنهم من يتظاهر بأن إصلاح الموظف للخطأ هو أمر روتيني كثيرا مايتكرر، وآخرون يتظاهرون بأن الموقف لم يحدث من الأساس. بدلا من أن تغطي الخطأ، اكشفه، وأوضح للشخص الذي قام بإصلاحه ولباقي الفريق أنه بدون التصحيح كان من الممكن أن يتحول الأمر إلى كارثة. هذا التصرف سيشجع أعضاء آخرين في الفريق على التقدم بمقترحات بناءة لتعديل أخطاء قائمة بالفعل.

هذه المساهمة هي العنصر الأساسي في استجلاب الدعم. قد يخشى أن يقوم بعض الموظفين باستغلال هذه الميزة، لكن في الحقيقة نادرا مايحدث ذلك.

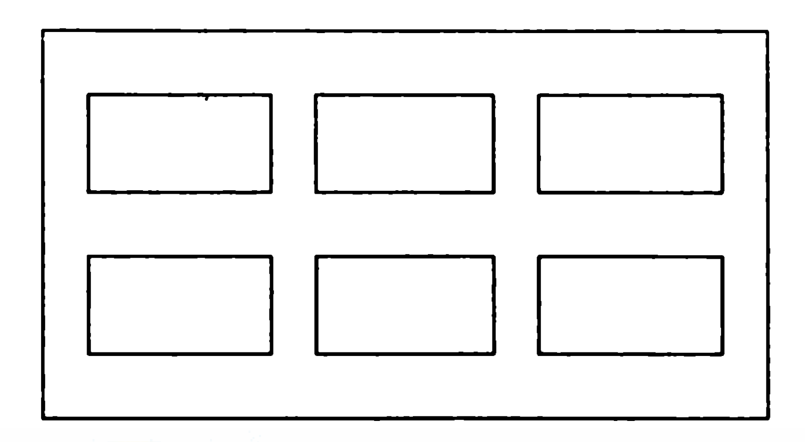
- *وفر مساحة من الوقت لتوليد أفكار عشوائية.* كثيرا مانتوقع حدوث نتائج طيبة ومفيدة من أحد الموظفين التاليين إما أن نتحدث عن شخص ما (أو مجموعة من الأشخاص) أو نتحدث عن أنفسنا. لكن لماذا لا نترك مدة عشر أو خمس عشرة دقيقة كي نتبادل الحديث مع بعضنا البعض دون انتظار كل فرد منا لدوره في الحديث؟ اترك الفرصة أمام أعضاء الفريق للاختفاء بعيدا عن توجيهاتك وإرشاداتك، والجلوس لتبادل النقاش دون أن ينتظر أحدهم الآخر لاستكمال عبارته، أو الصمت حتى تخطر على بال أحدهم فكرة لا بأس بها. (بالمناسبة، هذا الأسلوب سيأتي بأفضل ثماره إذا تركت لموظفيك الغرفة بدلا من أن تطلب منهم مغادرة الغرفة أو العودة إليها في وقت محدد. الفكرة هناك تتلخص في أن يشعر الموظفون بغياب عامل الوقت، ولكن الأمر قد لايأتي بثمار طيبة إذا تلقى الموظفون أوامر بمغادرة الغرفة أو العودة إليها).

- *دع أعضاء الفريق يفكرون في الخطة مليا.* من قال إنك بحاجة إلى حسم الخطة اليوم؟ إذا أعطيت لهم الفرصة لمراجعة أبعاد مشكلة ما هامة، وأن يأخذوها معهم إلى المنزل ويفكروا فيها ثم يعيدوها في اليوم التالي مع حلولهم المقترحة، ستجعلهم يشعرون بأنهم يمثلون جزءا هاما من هذا العمل. ليس هناك مايعيب في اتباع سياسة "النتائج أولا" التي تكافئ الموظفين على اتخاذهم خطوات سريعة لحسم أمر ما، ووضعه في إطار عقلاني سليم. بين كل فترة وأخرى، ستجد أن أعضاء فريق العمل أصبحوا أكثر إيجابية في أدائهم إذا ماأخذت أفكارهم ومقترحاتهم في اعتبارك داخل الخطة التي تسعى لأن يتقبلوها منك.

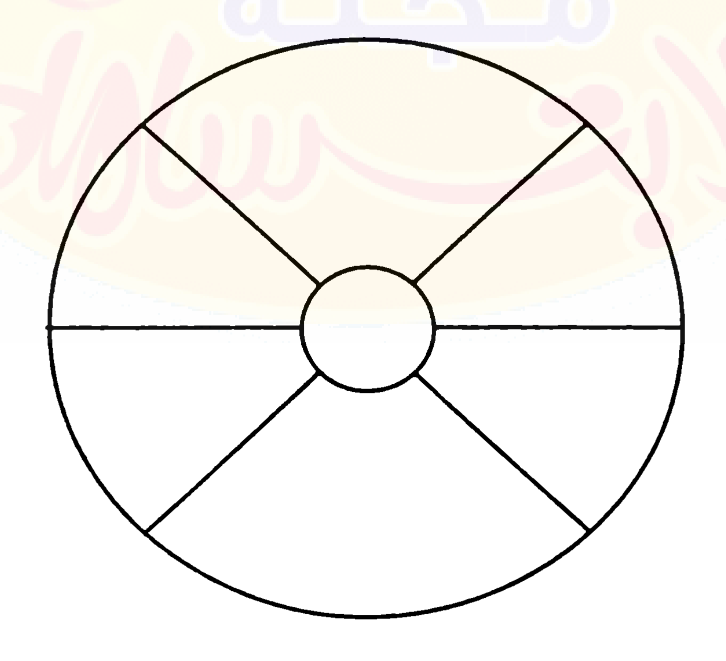
كيف تجعل كل فرد يلتزم بالإنتاجية حتى في حالة عدم تواجدك

هل يمكنك أن تجنب فريق العمل أوقات الاضطراب والاختلال في الأداء، وتجعل وقتهم مفعما بالإنتاجية الفردية التي لاتحتاج إلى إشراف أو مراقبة، هذه المهمة تستغرق وقتا طويلا، وتستلزم بذل كثير من الجهد المستمر، ولكن هناك عدة خطوات يمكنك أن تتبعها في سبيل تحقيقها. هاهي أربع منها:

- *اترك بيئة العمل مفتوحة على مصراعيها.* إذا شعر *أفراد الفريق* أن مناخ العمل يجعلهم أسرة واحدة وليسوا أفرادا منعزلين عن بعضهم البعض، فهناك احتمال كبير أن يبادروا بتقديم الدعم والمساندة بصورة جماعية أيضا. وهل إذا تجسدت روح التعاون تلك في شكل مادي ملموس، سيستفيد أعضاء الفريق بصورة أفضل؟ حاول أن تجعل هذا الشكل في صورة رسم مطبوع، ولاتضع فيه أفراد الفريق داخل مربعات تبدو متباعدة عن بعضها البعض، بل ضعهم في شكل دائري بحيث يكون لكل فرد مكانه الخاص دون أن ينفصل عن الباقي في المجموعة. ستكون النتيجة مدهشة إذا عرف أعضاء الفريق أن أدوارهم في المجموعة مرئية ومعروفة لدى الآخرين.



بدلا من الإطار الكبير المكون من ستة أطر مغلقة...



... فكر في إطار عمل أكثر ديناميكية بحيث يعطي الجميع إحساسا بأنهم جزء من كل متكامل.

أياً كانت الخطة التي ستستقر عليها، حاول أن تُركز على خلق نظام يسمح بتفاعل أعضاء الفريق أو المجموعة مع بعضهم البعض، مع وجود مؤشر حفزي لهم، بدلاً من أن تخلق نظاماً يضطر العاملون فيه إلى كبت مشاعرهم. كلما زاد التشجيع، كلما زاد اعتماد أعضاء الفريق على بعضهم البعض في التشاور في الأمور الهامة، وطلب المساعدة فيما يلزم، ومناقشة المشاكل المشتركة، مما سيؤدي في النهاية إلى زيادة إنتاجية الجماعة ككل.

- *اجعل كل فرد في الفريق يُصرح بالتزاماته علناً.* لقد تحدثنا عن الأثر الذي يُحدثه إطراء الرئيس لمرؤوسه، أما الأثر الذي يُحدثه وعد الجماعة بتحقيق نتيجة معينة فهو يعني الكثير أيضاً. ولكن، نحن لانتحدث هنا عن إحراج أفراد الفريق أمام بعضهم البعض أو تقريعهم على الملأ لمجرد تنفيذ عمل ما في ميعاده المُحدد بضغط من الرئيس. الغرض هنا هو أن يتم توظيف اجتماعات المجموعة لكي تكون بمثابة منتدى تُراجع فيه المجموعة التزاماتها الرئيسية، وتضيف عليها إطاراً رسمياً من خلال مناقشتها بطريقة عادية – أو عمل متعطل – ستكون مساهمات الجماعة ومناقشاتها البناءة مصدر عون لك في وضع الأمور في نصابها الصحيح، والحصول على كل اهتمام الجماعة بهذا العمل. (تذكر أن الأشخاص يميلون إلى الاهتمام بالأمور التي يضطلعون بمسؤولية شخصية عنها بصورة أكبر من مجرد الاهتمام "بالتزامات جماعته" إذا لم تكن حددت شخصاً لتولي مسؤولية أمر ما بعد، فسارع بذلك، بل وانتزع منه وعداً علنياً بذلك).

- *ضع الأفراد ذوي الخبرة في خدمة الأفراد قليلي الخبرة.* تستطيع أن تتغلب على مشكلة الإنتاجية في العمل إذا حولت أحد أفراد الفريق إلى مُعلّم للآخرين. وعندما يتحدث أحد الأشخاص من ذوي الخبرة عن الطريقة الصحيحة التي يجب أن يتم بها أمر ما، سيساعده ذلك على تثبيت عاداته السليمة التي يتبعها بالفعل. ولكن إذا كان ذلك الشخص يُعاني من مشكلة أساسية في الأداء، قد يؤدي اتباع هذا الأسلوب

إلى نتائج عكسية. لكن في حالات أخرى، إذا أردت أن تحتفظ بنمط إنتاجي محدد، قد يكون أسلوب "المعلم" خير علاج.

- *تعود أن تدافع عن أعضاء فريقك.* كما ذكرنا آنفا، فإن رغبة المدير في الدفاع، وليس بالضرورة الفوز، عن أحد أفراد فريقه قد يكون له أثر مدهش على إنتاجية الفريق ككل. فأنت تدين لأعضاء فريقك ببذل أقصى مالديك من جهد كي ينالوا مايستحقون، سواء كان الأمر متعلقا بمصادر عملهم، أو الاهتمام بهم، أو وضع جداول لتنظيمهم، أو دفع رواتبهم، أو تدريبهم. وغالبا مايبحث أعضاء الفريق على إشارة تدل على أن مديرهم المسؤول عنهم *يبذل جهودا* مضنية حتى يجنبهم الخوض في المتاعب التنظيمية للشركة. أرهم هذا الدليل، وإذا لم تبذل من الجهد مايكفي لذلك، فلن تتمكن من إحراز (أية) نتائج، وإذا لم تفعل ذلك، لن تصبح بطلا في أعينهم. وهناك ميزة عظيمة في أن يراك الآخرون كبطل لأنهم يسعون دائما لرد الصنيع.

الإعداد لتقديم عرض للمجموعة

بغض النظر عما إذا كانت المجموعة تتألف من زملاء، أو رؤساء، أو أشخاص مكلفين بتقديم تقارير لك عن مسار العمل، عليك أن تراجع الأفكار الخمس التالية؛ كي تجعل مواجهتك لمجموعتك ناجحة وفعالة، ولكي يقدموا لك بدورهم العون في التركيز على رسالتك، وانتزاع التزامهم بتحقيق بعض الأهداف العامة وجذب انتباههم طوال الفترة التي تتحدث فيها إليهم.

- *حاول أن تلخص حديثك في ثلاث نقاط رئيسية إذا أمكنك ذلك، ثم اطرح تلك النقاط الثلاث بإيجاز في بداية حديثك.* من الشائع أن للرقم (٣) تأثير سحري، فهو كبير بدرجة تكفي لتوضيح موضوع الحديث، وصغير بدرجة تكفي كي يتذكر السامعون أن كل ماقيل يمكن تحقيقه على أرض الواقع. يمكنك بعد ذلك أن تضيف من التفاصيل ماتشاء لكل نقطة *على* حدة (انظر النقطة التالية) وقد تضيف بعض

النقاط الفرعية لكل نقطة من النقاط الثلاث. ولكن صياغة الحديث حول ثلاث نقاط أثبت دائماً أنه أسلوب ناجح للغاية، (ربما يكون السبب أن المستمعين لن تكون لديهم أية فرصة في إساءة فهم، أو إغفال إحدى النقاط في حديثك، كما أن ذلك يعطيهم مجالاً لإعطاء تقييم فعلى إذا ماكان حديثك يقود إلى نهاية إيجابية).

- *تذكر أن مستمعيك يتعاملون بمفهوم التسعينيات*. سواء كانت الظروف من حولنا سيئة أو حسنة، فذلك لاينفي أننا نعيش في عصر أصبح فيه لجهاز التليفزيون أثراً كبيراً في كمية المعلومات التي يمكن أن يتلقاها شخص واحد في الجلسة الواحدة. أصبحت برامج التليفزيون التي اعتدنا على طولها تُقدم مالديها في اثنتي عشرة دقيقة أو خمس عشرة دقيقة على أكثر تقدير (ثم يأتي دور الإعلانات) وبالتالي فإن لا شئ يدعو إلى الدهشة إذا عرفنا أن جمهور التليفزيون اليوم يُصابون بالملل إذا اضطروا لملء استمارات في مدة من اثنتى عشرة دقيقة إلى خمس عشرة دقيقة.

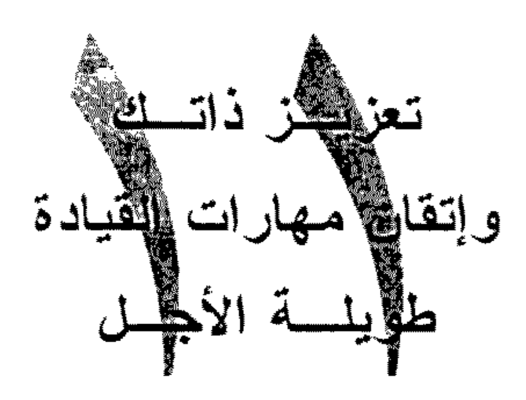
إذا لم تتمكن من إيجاز رسالتك فيما لايقل عن خمس عشرة دقيقة (لكن عليك أن تحاول)، إذن أفسح مجالاً في أثناء حوارك لاستراحة قصيرة، أو تبادل حوارات لطيفة، أو إدخال بعض العبارات الجذابة كلما سنحت لك الفرصة بذلك.

- *اجعل العرض مُلفتاً للبصر*. نحن نعيش هذه الأيام في مجتمع يعتمد على وسائل الجذب البصرية، لذا فلا تُرهق مستمعيك بسلسلة طويلة من رد الحقائق والأرقام والاستشهادات، والإحالات المرجعية. حاول كلما كان في الإمكان أن تضمن عرضك بعض اللوحات والرسوم البيانية التي قد تُساعد مستمعيك على فهم المعلومات التي تقدمها إليهم. واستخدم أقلاماً ملونة لتوضيح أهم النقاط.

- *أجّل الأسئلة البعيدة عن موضوع العرض ولكن لاترفضها*. إذا قبلت أن تتلقى أسئلة خاصة ببعض الموضوعات التي يأتي ذكرها ضمن الإطار العام للعرض الذي تُقدمه، إذن فكن جاهزاً لتلقي أي استفسار من أي مستمع، حتى وإن كان لايمت إلى موضوع حديثك بصلة. في مثل هذه الحالة، أخبر السائل أنك ستجيب عن تساؤله فيما بعد عندما تلتقيه شخصياً، ولكن بعد أن تُنهي حديثك.

- *أعلِم جمهور الحاضرين عما إذا كان حديثك قد قارب على الانتهاء.* بغض النظر عن عنصر الجذب الذي يُحيط بحديثك، فإن الحاضرين يهتمون دائماً بمعرفة متى سينتهي العرض. إذا كانت معرفتهم بالوقت الذي ستنتهي فيه المحاضرة ستؤدي إلى شعورهم بالحماس إزاء حديثك، إذن أخبرهم، ولاتستخدم تلك العبارات الكلاسيكية من قبيل "في النهاية..." إلا إذا كنت قد دخلت *بالفعل* في الدقيقة أو الدقيقتين الأخيرتين من الحديث. إذا ألمحت للحاضرين بأنك على وشك الانتهاء، ثم انتقلت إلى الحديث عن موضوع آخر، فسوف تُشرِّد أذهانهم، ولن تتمكن من توضيح ماتريد.





تعزيز ذاتك وإتقان مهارات القيادة طويلة الأجل

لقد تعلمت طرقاً عديدة من الممكن أن تساعدك في الحصول على نتائج عن الذين تتفاعل معهم بانتظام. إن معرفة كيفية تطبيق هذه الأفكار ليس دستوراً متبعاً بقدر ماهي عملية شحذ للرغبات السوية على مدار الوقت، وتطويراً منتظماً لطريقتك في التعامل. إذا قررت تحسين طريقتك في التفاعل مع الناس على مستوى حرفي، وآمنت بأن إتقان هذا الفن هو اتجاه أبدي أكثر منه نتيجة نهائية ستجد أن الناس قد بدأوا في النظر إليك كمصدر للنصائح والأفكار المُلهمة، بمعنى آخر، بهذا التصميم على التحسن المتواصل في طُرق تفاعلك مع الناس، فأنت تطور من نفسك كقائد.

توظيفك الدائم لفن ومهارة التعامل مع الناس

إن العمل بشكل مؤثر مع الآخرين يعني الانتباه إليهم وإلى علاقاتهم المتبادلة والعمل سويا لتحقيق نتائج متبادلة مرضية. إن الخطوة البسيطة التي يتخذها الفرد باتجاه جذب انتباه كل إلى الآخر ربما تبدو مهارة أساسية للاتصال، وهي بالفعل كذلك، ولكن لابد له من تطبيقها بشكل متناسب مع الأطر قدر الإمكان. مع اهتمامات كبيرة بدورك في *تحسين مستوى ومواصفات* هذا الانتباه. إن الطريقة لا تخلصك من الصعوبات التي تواجهها في الموقف المعني فحسب، بل تسرع من ظهورك كقائد داخل الإدارة.

لقد تعلمت أربعاً من قدراتك العقلية التي سوف تساعدك في احتياجك إلى الآخرين داخل الإدارة،ولقد تعلمت طرقاً خاصة للاستفادة من بعض المواقف. وبما أنك بدأت في تطبيق الأفكار التي تعلمتها، تذكر أن كل تفاعل مع شخص آخر لابد أن يبدأ بانتباه كامل ومناسب بالطبع هو أمر سهل أن تقبل فكرة في شكلها النظري عن تنفيذها ممارسةً ولكن هناك حقيقة راسخة تقول بأن تعلم كيفية تنفيذ هذه الفكرة هي عادة يعْمَد القادة الناجحون إلى صقلها.

إن الانتباه الكامل هو السمة المميزة التي ستساعدك في الحصول على أفضل شئ من الآخرين، وتساعدك في وضع المعلومات الجديدة بين أطراف أصابعك، وتساعدك في تصحيح تقييمك للمواقف الجديدة التي تواجهها. إن الانتباه الكامل والإنصات الفعلي هو خطوة تمهيدية لكل فكرة فعلية قد صادفتك في كتاب *"فن ومهارة التعامل مع الناس"*.

إن مدرب كرة السلة الأسطورة "بات ريلي" يوضح هذا في كتابه *الفائز من الداخل* "أحياناً عندما تحتاج إلى التأثير في الناس، فكل ماعليك فعله هو جذب الانتباه. وسيؤثرون فيك بنفاذ بصيرة بقدر ماتؤثر فيهم". إن السيطرة على هذه المقدرة الخاصة في توفيق أوضاع الآخرين بطريقة تفيدك من الناحيتين هو أمر لايتم بين عشية وضُحاها. ولكنه أمر يحتاج إلى الممارسة بنفسك؛ لكي تتعلمه على مدى الأيام.

أربع خطوات عليك اتخاذها لكي تُحسِّن أداءك الشخصي ومقدرتك القيادية

لفت الانتباه العادي إلى الآخرين هو أحد طرفي المعادلة، ولفت الانتباه إلى *شخصك* هو الطرف الآخر.

إليك أربعاً من الأفكار البسيطة السليمة، وهي أفكار ربما تبدو بسيطة عن بُعد وكلها أفكار يسهل تضمينها في روتينك اليومي، ولكنها تستطيع أن يكون لها أثر شديد على المدى الطويل لعمل توازن وتحسن فعلى لأي منطقة.

وتلك الأفكار الأربع المُخصصة للكفاءة الشخصية أعتقد أنها ستساعدك في التعامل بطريقة خاصة مع فن الاعتناء بالحصول على أفضل مافي داخلك كذلك تساعدك في تنشئة نفسك. آمُل أنك توافق على أن الاعتناء بالكفاءة اليومية "الصالح العام"، كما هو مُفصل لاحقاً، هو ضرورة أساسية للحصول على أفضل نتيجة مع أولئك الذين تتعامل معهم.

- *عليك بتخصيص عشر دقائق في بداية أو نهاية كل يوم لتقييم الجهود التي بَذَلت في اليوم الماضي.* عليك بأخذ هذا الوقت لمراجعة أحداث اليوم عن قرب. (أُفضّل فعل ذلك في الصباح الباكر، ولكن بعض الناس يجدون في تأجيلها إلى آخر النهار فائدةً أكبر) ماالذي تحقق؟ ماالذي لم يتحقق؟ ماهي الأولويات التي تغيرت منذ آخر مرة أعددت فيها قائمةً بالأعمال الواجب القيام بها؟ ماهي الدروس المُستفادة من الخبرات الإيجابية؟ ماهي الخطوات التي من الممكن أن تخطوها في المرة القادمة هو موقف يشبه آخراً لم يُنجز بطريقة طيبة؟.
- *حدّد الدوائر السلبية التي تجد نفسك دائم الانغماس فيها لكي تتعرف عليهم أو تُعوّضهم عند تحقيقهم في المرة القادمة.* إننا نتحدث هنا عن التعرف على هذه الدوائر وليس تنميتها (وهذا يبدو أمراً صعباً على أية حال). لكلٍ منا دوائره العاطفية التي تقحم نفسها خلال اليوم، وهي دوائر من النوع الذي يؤثر على استيعابنا للأشياء من حولنا. مانوع العادات غير المنتجة التي تنشأ كنتيجة لهذه الدوائر؟ لقد وجدت عن نفسي أن عليّ أن آخذ في الاعتبار بعض التغييرات الساخرة التي من الممكن التنبؤ بها التي تتسلل إلى وجهة نظري بين الساعة الرابعة والساعة السادسة من مساء اليوم. أعتقد أن هذا توقيت تبدو فيه الأشياء أكثر صعوبة وتعقيداً أكثر من حقيقتها في الواقع. وهو أيضاً توقيت يبدو فيه نقدي

الموجز للأشياء غير مؤثر بشكل كامل، وبناء على هذا فقد تعلمت ألا أتخذ قرارات هامة خلال هذه الفترة، وكذلك تعلمت ألا اجتمع مع الآخرين خلال هذه الفترة. (إذا كان الاجتماع في فترة مابعد الظهيرة لامفر منه، فلابد أن أقوم بجهد واضح كي أجعل الأحكام السريعة والعامة الصادرة مني تبدو ضئيلة).

هذا هو أسلوبي. فماذا عنك؟ أحيانا تبدو أخطاؤنا الفادحة من الممكن تجنبها وأن الفرص التي تبدو مثيرة من الممكن زيادتها إذا كان لدينا الوقت في تعلم شئ عن أكثر أساليبنا شيوعا، وأن نعمل بذكاء عندما نلاحظ أنهم بدأوا في التأثير.

- *احتفظ بمذكرتك الشخصية في متناول يدك على الدوام.* عند القيام بتسجيل الكثير من الملاحظات عن نظراتك الثاقبة، فأنت تعمق من الإحساس بالثقة لديك، ومن خبرتك، ومن مستوى ملاحظتك، وكذلك من قدرتك على إصدار أحكام رشيدة، بمعنى آخر، قدرتك على النجاح "عندما يحين الوقت "لقول يصبح عندما تراها يصبح" (تكلم عن مهارة القيادة) اجعل من عادة تدوين المذكرات عن رؤيتك المستنيرة قريبة الصلة بمجال خبرتك - كي تتعلم استخدام نظام التدوين. لست مطالبا بتطبيق كل فكرة قمت بتدوينها في المذكرة ولكن، لابد أن يكون بديلا مؤكدا *عادة تسجيل* كل فكرة.

- *اعرف الوقت الذي تصل فيه بالأمور إلى ذروتها - والوقت الذي تستريح فيه لتواصل جهودك لليوم التالي.* بالطبع إن المواعيد النهائية، هي المواعيد النهائية ولكن من المهم أن تدرك أنك مازلت تعمل بمستواك المتفائل. هناك وقت للسرور بما أنجزه الآخرون إذا أوليت اهتماما كبيرا إلى عملك (ولتفاعلك مع الآخرين) ستتعلم الإشارات المحذرة التي تنبهك بذكاء إلى الوقت الذي تحاول فيه أن تتوقف عن إجبار الأشياء. الشيء الذي يمكن أن ينبثق نتيجة لهذه النقطة هو العمل الذي يكون أقل من الجهد المبذول، وليس صراعا متكررا وغير لازم لتعاملك مع الآخرين.

راجـــع أهدافـــك

معظم هذه الأفكار قابلة للتطبيق مع المشاكل الفورية والملحة - وهي المشاكل التي تسترعي انتباهنا بشكل مثير عندما نصل إلى عملنا في الصباح. ليكن في معلومك أن على القائد أن يتعلم التفكير في المشاكل التي تتطلب حساسية في الانتباه طول الوقت.

يمكنك أن تعدل من قدرتك العقلية في حل أزمة تستغرق وقت قصير إلى قدرة عقلية قيادية طويلة المدى، وذلك عن طريق تحريك قدراتك بانتظام باتجاه الأهداف الرئيسية من خلال تقييم ذاتي محدد المدة، ومن خلال سؤال نفسك أسئلة هامة خلال هذه الفترات من التقييم الذاتي والإجابة على نفسك بكل أمانة.

عليك برسم خطة طويلة المدى الآن لتقييم الأهداف. بالرغم من عدم شعورك بالراحة مع جدول (مخطط) آخر، يفضل مرة كل شهرين كبداية. من علامات الاستفهام التي يجب أن تتوقف عندها:

- *هل أنا مستمع جيد الآن عنه في الستين يوما الأخيرة؟*. إذا لم تكن كذلك، فمن المحتمل أن عليك فعل نوع من كسر الروتين خلال تفاعلك مع الآخرين. ربما ستقرر، بعد مراجعة الأفكار التي في الفصل الثاني، أن تضع قاعدة خاصة، وهي قاعدة تتطلب منك أن تسأل ثلاثة أو أربعة أسئلة مناسبة قبل أن تقدم أي اقتراح في هذا العمل.
- *هل قمت بتكوين روابط عميقة مع أناس آخرين داخل الإدارة على مدى الستين يوما الأخيرة؟*. إذا كنت لم تفعل، فأنت يلزمك الوقت لقراءة بعض الأقسام الأكثر ملاءمة لموقفك في الفصل الثالث والرابع والخامس والتاسع.
- *هل قمت بتحسين علاقاتي مع الناس خارج الإدارة على مدى الستين يوما الأخيرة؟*. هل أشعر براحة أكثر في الحصول على التأييد من هؤلاء الناس؟ هل تفاعلي مع العميل على قدم راسخة مثلما كان منذ شهرين؟، وهل انعكس هذا على

مستوى العمل في الإدارة؟ لو كانت الإجابة لكل هذه الأسئلة هي لا، فأنت إذن في حاجة لأن تلقي نظرة أخرى على الأفكار التي في الفصل السادس والسابع والثامن.

- *هل أنجزت تقدماً باتجاه أهدافي الرئيسية خلال هذه الفترة؟.* هذه الأهداف ربما تشتمل على تكملة ناجحة لمشروعات مُحددة، أو تحقيق أهدافك من عائدات المبيعات، أو خطوات تخطوها باتجاه النواحي الشخصية أو الروحية أو التطور الوظيفي. لو أن هدفاً معيناً كنت تعتبره مهماً لم يتم تناوله خلال الستين يوماً الماضية، فعليك مراجعة أولوياتك اليومية!.

الشخص الذي "يُنجز كل مايُسند إليه من عمل"

إن اكتسابك لسمعة "الشخص الذي ينجز كل الأعمال" وتظهر أنك قادر على تحقيق النتائج دون اللجوء إلى المناورة أو استغلال الآخرين، فهذه طرق رائعة لتحسين مستقبلك الوظيفي. آمل أن تُساعدك الأفكار التي تعلمتها من خلال هذا الكتاب في الفوز بهذه السمعة.

إذا تمكن تفاعلك مع الآخرين من إشعارهم بشعور طيب تجاه بعضهم البعض وتجاه الإدارة التي يعملون فيها عن ذي قبل، ألق نظرة على موقف معين، إذا كان وجودك عامل مُهدّئ أكثر منه عاملاً مستقطباً خلال الأوقات العصيبة، إذا كانت نصيحتك حول إدارة العلاقات بين الآخرين في الإدارة تتمتع برواج دائم وحَرِيَّة في قبولها، إذا أضفت شيئاً من القيمة إلى اليوم الذي تقوم فيه بالاتصال مع كل شخص – إذا كانت هذه المعالم معك تضئ لك طريق النجاح خلال مطالب متعددة لوظيفتك – ثم إصرارك على فهمك فن ومهارة التعامل مع الناس فهماً كاملاً فإن كليهما يعمل لأجلك ولأجل مَنْ يعمل معك.


مجلة
** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة
الابتسامة

فن ومهارة التعامل مع الناس

براندون توروبوف

في المؤسسات التي تشتد بينها المنافسة اليوم/ يعتبر استغلال طاقات كل من يعملون معك أمراً لا غنى عنه لنجاحها. الآن هناك مرشد للارتقاء بوظيفتك يريك ـ خطوة بخطوة ـ كيف تتقن فن تستفيد به من تعاون ومساندة مساعديك وزملائك ورؤسائك وموزعي بضاعتك ـ وتتوصل دائماً إلى نتائج طيبة بالرغم من جداول العمل القصيرة وضغط العمل على الموظفين وندرة الموارد.

إليك مئات الأفكار والاستراتيجيات والتقنيات الإدارية التي تبين ما عليك أن تقوله وتفعله بالضبط لإجادة التعامل مع العاملين وزملائك وعملائك. ستعرف ـ على سبيل المثال ـ كيف:

- تكتسب احترام زملائك والإدارة العليا على حد سواء.
- تحصل على مساندة الآخرين لأفكارك ومشاريعك.
- تحث مساعديك غير الراغبين في العمل على العمل بجد في أوقات ضغط العمل.
- تبني النوايا الحسنة مع العملاء والمستهلكين.
- تتعاون مع العاملين معك ـ وتزيد من مستوى رضاهم عن عملهم.
- تستجيب بطريقة فعالة للمشكلات التي يثيرها مساعدوك.
- تتعامل مع نقاط الخلاف بينك وبين رئيسك في العمل دون أن تخسر وظيفتك.
- .... وغير ذلك كثير.

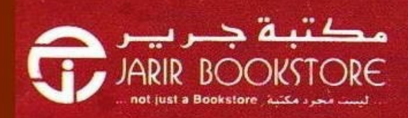
The Art & Skill of Dealing with People
HUNDREDS OF SURE-FIRE TECHNIQUES FOR GETTING YOUR WAY WITH PEOPLE AT WORK
BRANDON TOROPOV

أضف إلى ذلك، تعرفك على الإتجاهات العقلية الأربع الأساسية لدى الناس بخصوص العمل، بالإضافة إلى بعض أهم الدوافع الإنسانية التي ستساعدك على الوصول إلى التعاون الذي تنشده: لتحقيق أهدافك.

إن التعامل مع الآخرين حتى وإن كانوا ممن يصعب التعامل معهم لا يجب أن ينتج عنه تقديم أي تنازلات أو تحمل كابوس الاجتماع معهم. بمجرد أن تجرب التقنيات التي ثبتت جدارتها والموضحة بهذا الكتاب، سوف تتفاعل مع مساعديك ورؤسائك بصورة أكثر فاعلية.... وستصبح مديراً من روّاد الطريق السريع إلى تحقيق النتائج الطيبة باستمرار.

نبذة عن المؤلف

تضم مشاريع «براندون توروبوف» العملية تحرير سلسلة الكتب العملية «اقض عليهم» التي بيع منها ٢ مليون نسخة وغيرها من الكتب التى حققت نسبة عالية من المبيعات مثل «التقنيات الناجحة للاتصالات التليفونية» و«٢٥ من أكثر أخطاء المبيعات شيوعاً وكيفية تفاديها». كما قام بتأليف «٣٠٣ طريقة ممتعة وغريبة للحصول على وظيفة».








Exclusive
For
www.ibtesama.com
حصريات مجلة الابتسامة